



## HR-järjestelmän alustava tarvekartoitus: Caseyritys X

Janni Liukola

Opinnäytetyö  
Liiketalouden koulutusohjelma  
2015



<b>Tekijä(t)</b> Janni Liukola	
<b>Koulutusohjelma</b> Liiketalouden koulutusohjelma	
<b>Opinnäytetyön otsikko</b> HR-järjestelmän alustava tarvekartoitus: Caseyritys X	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 36 + 3
<p>Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää yritys X:n tarpeet HR-järjestelmälle. Tarpeita selvitetään vertaamalla nykyisten tietojärjestelmien ja HR-osaston eri prosessien yhteensopivuutta. Opinnäytetyö on toteutettu laadullisen tutkimuksen avulla, jonka kohteena on yritys X ja erityisesti sen pääkaupunkiseudun HR-osasto. Tutkimusmenetelminä on käytetty haastatteluja ja havainnointia. Tutkimus toteutettiin maaliskuun ja lokakuun välisenä aikana vuonna 2015.</p> <p>Henkilöstöosaston vastuulle voidaan katsoa lukuisia työtehtäviä henkilöstöhankinnasta työhyvinvoinnin seurantaan. Jokainen organisaatio määrittelee kuitenkin itse, mitä sen HR-osaston tehtäviin kuuluu. Yritys X:n HR-osasto huolehtii yleisten henkilöstöasioiden lisäksi myös sisäisestä henkilöstövuokrauksesta ja toimii virallisena omana toimipaikkana ja esimiehenä huomattavalle osalle yrityksen työntekijöistä.</p> <p>HR-tietojärjestelmä on HR-osaston tärkein työkalu, jota hyödynnetään hyvin monissa HR-prosesseissa. HR-järjestelmän tulisi vastata käyttäjäyrityksen tarpeita, jotta työskentely olisi tehokasta. Yritys X:n käytössä oleva HR-järjestelmä ei tällä hetkellä vastaa yrityksen kaikkiin tarpeisiin. Suurimpia ongelmia järjestelmässä ovat epäkäytännöllisyys ja järjestelmän huono kyky käsitellä henkilöstön tietoja kokonaisuutena. Järjestelmä ei esimerkiksi mahdollista puuttuvien suoritusten seurantaan helposti vaan halutut asiat täytyy tarkistaa työntekijä kerrallaan.</p> <p>Yritys X:n HR-osaston käytössä oleva HR-järjestelmä hankittiin vuonna 2011 lähinnä sisäisen henkilöstövuokrauksen ja rekrytoinnin työkaluksi. Näihin tarpeisiin nykyinen järjestelmä vastaa tyydyttävästi. Muihin HR-osaston tehtäviin, kuten henkilöstön tietojen ylläpitoon järjestelmässä, nykyinen HR-järjestelmä ei ole sopiva työkalu. Nykyisellä järjestelmällä on opittu tulemaan toimeen, mutta se vaatii henkilöstökoordinaattoreilta paljon turhaa työtä. Yritys X:n HR-osaston rooli onkin hyvin hallinnollinen ja monet HR:ksi laskettavat asiat ovat muiden tahojen, kuten toimipaikkojen esimiesten vastuulla.</p>	
<b>Asiasanat</b> henkilöstöhallinto, tietojärjestelmät, tarvekartoitus	

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Keskeiset käsitteet .....	2
2	Henkilöstöosaston työtehtävät teoriassa .....	3
2.1	Henkilöstöhankinta.....	4
2.2	Perehdyttäminen.....	7
2.3	Osaamisen kehittäminen.....	8
2.4	Palkitseminen .....	9
2.5	Työhyvinvoinnin seuranta .....	10
2.6	Henkilöstövuokraus.....	10
2.7	HR-tietojärjestelmä .....	12
3	Caseyritys X.....	15
3.1	Yritys X ja HR-osasto .....	15
3.2	Sisäinen henkilöstövuokraus ja työvuorosuunnittelu .....	17
3.3	Henkilöstöhankinta yrityksessä X .....	19
3.4	Työsopimukset ja pakolliset suoritukset .....	21
3.5	Palkitseminen .....	23
3.6	HR-osastojen muut vastualueet ja työtehtävät .....	23
3.7	Tietojärjestelmät ja HR-prosessit .....	24
3.8	Yhteenveto.....	26
4	Aineiston analyysi .....	29
5	Johtopäätökset.....	33
6	Opinnäytetyöprosessi ja oma oppiminen .....	36
	Lähteet .....	37
	Liitteet.....	39
	Liite 1. Haastattelurunko henkilöstökoordinaattori A:lle.....	39
	Liite 2. Haastattelukysymykset henkilöstökoordinaattori B:lle. ....	41
	Liite 3. Sähköpostikysymykset palkanlaskijalle .....	41

# 1 Johdanto

Opinnäytetyön toimeksiantaja on suuri suomalainen hotelli- ja ravintola-alan yritys, josta käytetään tässä opinnäytetyössä nimeä yritys X. Toimeksiantaja haluaa pysyä nimettömänä, sillä opinnäytetyö sisältää hyvin tarkkaa kuvailua yrityksestä, eikä yritys halua sisäisiä prosessejaan julkiseen tietoon. Opinnäytetyön aiheena on toimeksiantajayrityksen HR-järjestelmän tarveanalyysi eli tavoitteena on selvittää, mitä toimintoja ja ominaisuuksia juuri yritys X HR-järjestelmältä tarvitsee. Yrityksen henkilöstöosaston käyttämään nykyiseen HR-järjestelmään ei olla täysin tyytyväisiä. Henkilöstökoordinaattoreiden mukaan nykyinen HR-järjestelmä ei enää vastaa yrityksen nykypäivän tarpeita. Opinnäytetyö toteutettiin laadullisen tutkimuksen avulla maaliskuun ja lokakuun 2015 välisenä aikana.

Tietojärjestelmän hankintaprojekti on vaativa prosessi. Moni tietojärjestelmäprojekti jätetään kesken ja vain pieni osa toteutuu alkuperäisen aikataulun ja kustannusarvion mukaisesti. Onnistumisen todennäköisyyttä voi kuitenkin lisätä muun muassa vaatimusten selkeällä määrittelyllä eli mitä ohjelmalta todellisuudessa yksityiskohtaisesti vaaditaan. (Kauhanen 2010, 41.) Opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa yrityksen HR-toimintojen ja -järjestelmien nykytilannetta ja näin selvittää, olisiko uuden järjestelmän hankintaa syytä harkita. Opinnäytetyön tarkoituksena ei ole suunnitella hankintaprojektia vaan koota tietoa yrityksen tarpeisiin hankkeen arviointia ja suunnittelua varten. Opinnäytetyön tutkimusongelma on: miten nykyinen HR-järjestelmä vastaa yrityksen tarpeita? Ongelman ratkaisemiseksi on määritelty seuraavat tutkimuskysymykset:

Mitä ominaisuuksia ja toimintoja yritys X tarvitsee HR-järjestelmältä?

Mitkä tarpeet täyttyvät nykyisellä HR-järjestelmällä?

Mihin tarpeisiin nykyinen HR-järjestelmä ei vastaa?

Jotta voitaisiin arvioida, mitä ominaisuuksia ja toimintoja HR-järjestelmältä vaaditaan, täytyy ensin selvittää, mitä henkilöstöosaston tehtäviin kuuluu. Yrityksellä ei tällä hetkellä ole kattavaa aineistoa HR-osaston työtehtävistä tai vastuualueista, ja tieto näistä on lähinnä vain henkilöstökoordinaattoreilla itsellään. Opinnäytetyön tarkoituksena on antaa myös henkilöstöosaston ulkopuolisille henkilöille käsitys, mitä yrityksen HR-osaston vastuualueisiin kuuluu tai voi kuulua. Yritys X voi käyttää opinnäytetyötä tai sen osia materiaalina esimerkiksi HR-osaston uusien työntekijöiden tai harjoittelijoiden perehdyttämisessä.

Opinnäytetyön case-osuudessa kuvataan yritys X:n HR-osaston työtehtäviä ja työssään käyttämiä tietojärjestelmiä. Tarvittavaa pohjatietoa antaa teoreettinen viitekehys, jossa ku-

vataan henkilöstöosaston työtehtäviä teorian kannalta. Teoria on pyritty pitämään mahdollisimman käytännönläheisenä, jotta yhtäläisyyksiä teorian ja case-kuvauksen välillä olisi helppo löytää.

## **1.1 Keskeiset käsitteet**

Alla on määritelty keskeiset tässä opinnäytetyössä käytetyt käsitteet.

### **Henkilöstöosasto ja HR-osasto**

Organisaation osa, jonka tehtäviin kuuluvat henkilöstötoiminnot. Tässä opinnäytetyössä nimellä HR-osasto viitataan nimenomaan tutkittavan yrityksen henkilöstöosastoon.

### **Henkilöstötoiminnot tai HR-prosessit**

Henkilöstötoimintoihin kuuluvat rekrytointi, perehdyttäminen, palkitseminen, henkilöstön kehittäminen, hyvinvointiasiat ja muut henkilöstöön liittyvät asiat (Viitala 2013, 22).

**HR-tieto** Tässä opinnäytetyössä termillä HR-tieto tarkoitetaan HR-järjestelmistä löytyviä tietoja, kuten työntekijöiden perustietoja (nimi, osoite, henkilötunnus, puhelinnumero ja sähköpostiosoite), työsuhdetietoja (työntekijän saama maksunumero, työsuhteen alkamispäivä, toimipaikka, työtehtävä sekä onko kyseessä toistaiseksi voimassa oleva vai määräaikainen sopimus) sekä erilaisia verotus-, palkka- ja työaikatietoja.

**Henkilöstö- eli HR-tietojärjestelmä** (*human resource information systems, HRIS*) on sähköinen järjestelmä, jota käytetään HR-tiedon käsittelemiseen ja hallinnointiin (Armstrong 2012, 467; Kauhanen 2010, 38). HR-tietojärjestelmä sisältää yleensä oman henkilöstö -osion, josta kaikkien työntekijöiden tiedot löytyvät.

### **Toimipaikan päällikkö**

Toimipaikkojen päälliköt vastaavat viimekädessä oman yksikkönsä eli toimipaikkansa kaikesta toiminnasta. Tässä opinnäytetyössä toimipaikkojen päälliköillä tarkoitetaan henkilöä, joka toimii toimipaikan ylimpänä esimiehenä ja vastaa toimipaikan operatiivisesta toiminnasta.

## 2 Henkilöstöosaston työtehtävät teoriassa

Henkilöstöjohtamisen alueen sanasto on jossain määrin sekavaa, sillä samoihin asioihin saatetaan viitata eri käsitteillä. Henkilöstöhallinto oli aikaisemmin laajalti käytössä ollut sana, jolla viitattiin henkilöstöasioiden hallinnollisiin rutiineihin kuten koulutusten ja työterveyshuollon järjestämiseen, työsopimusten laadintaan sekä sopimusten ja lakisääteisten asioiden ja maksujen hoitamiseen. Nykyään henkilöstöhallinnon sijasta käytetään usein Viitalan mukaan termiä henkilöstötoiminnot tai henkilöstöfunktio. Henkilöstötoimintoihin kuuluvat rekrytointi, perehdyttäminen, palkitseminen, henkilöstön kehittäminen, hyvinvointiasiat ja muut henkilöstöön liittyvät asiat. (Viitala 2013, 22.) Moisaloon mukaan jokainen organisaatio määrittelee itse, mitä termiä käyttää ja mitä kaikkea henkilöstöosaston vastuulle kuuluu. Erilaisia tehtäviä voidaan luetella lukematon määrä. Pakollisia lakien sanelemissa tehtävissä ovat muun muassa työterveyshuollon järjestäminen, työsuojelu sekä erilaiset raportoinnit ja suunnitelmat. HR-rutiinit ja hallinnon pyörittäminen ovat yleensä henkilöstöosaston aikaa vievimmit työtehtävät. (Moisalo 2011, 287.)

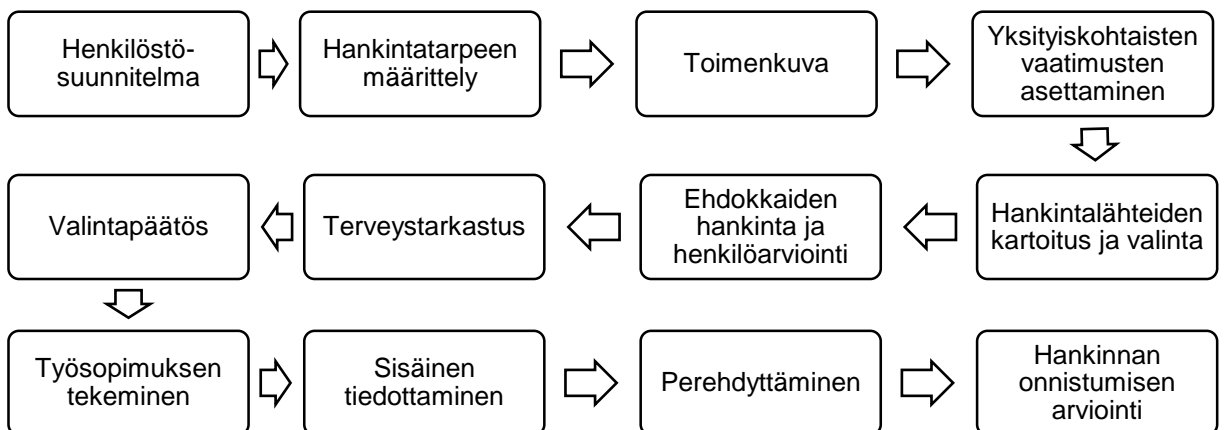
Henkilöstöosaston työtehtävät pohjautuvat henkilöstöstrategiaan (HR strategy). Henkilöstövoimavarojen johtaminen (human resource management, HRM) määrittelee organisaation linjaukset ja käytännöt, jotka vaikuttavat esimerkiksi henkilöstöhankintaan, osaamisen kehittämiseen, suorituksen johtamiseen ja palkitsemiseen, sekä työhyvinvoinnin parantamiseen. Edellä mainitut asiat ovat myös henkilöstöstrategian tärkeitä osa-alueita. Henkilöstöstrategian avulla henkilöstöjohtaminen yhdistetään liiketoimintastrategiaan. HR-ammattilaisten ja esimiesten tehtävänä on puolestaan toteuttaa henkilöstöstrategiaa käytännössä. (Armstrong 2012, 1; Viitala 2013, 50-51.)

Henkilöstöasioiden hoitaminen ja johtaminen toteutuvat eri organisaatioissa käytännössä hyvin monimuotoisesti. Erikoiset ja eri toimialojen yritykset toteuttavat henkilöstötoimintoja hyvin eri tavoin. Pienissä organisaatioissa toimitusjohtaja, talousjohtaja ja esimiehet toimivat usein organisaation henkilöstöasioiden johtajina. Usein näin pienillä resursseilla pystytään kuitenkin keskittymään vain toiminnalle välttämättömiin toimintoihin, kuten palkkausasioiden hallinnointiin ja henkilöstön panoksen johtamiseen. Tulevaisuuden suunnittelu ja strateginen henkilöstöjohtaminen jäävät tällöin myös helposti taka-alalle. (Kauhanen 2010, 216.) Suuret yritykset ovat nekin useimmiten aloittaneet pienenä yrityksenä, eikä henkilöstötoimintoja ole välttämättä kehitetty tarpeeksi vastaamaan suuren yrityksen tarpeita.

## 2.1 Henkilöstöhankinta

Yksi yleinen henkilöstöosaston tehtävä on huolehtia henkilöstöhankintaprosessien (kuvio 1) etenemisestä. HR-ammattilaisen lisäksi hankintaprosessissa on mukana myös rekrytoitavan työntekijän tuleva esimies, joka käynnistää hankkeen ja päättää, kuka toimeen lopulta valitaan. HR-ammattilainen on rekrytoinnin asiantuntija ja hänen tehtävänä on tukea esimiestä päätöksenteossa. Johdon rooli henkilöstöhankinnan saralla on tehdä organisaation strategian mukaiset linjaukset, joiden pohjalta henkilöstöhankinnat tehdään. (Kauhanen 2010, 71.)

Henkilöstöhankintaprosessin tulisi pohjautua organisaation johdon linjan mukaiseen henkilöstösuunnitelmaan (kuvio 1). Henkilöstösuunnittelulla tarkoitetaan yleensä erityisesti työvoimatarpeen määrällistä ja laadullista suunnittelua. Näiden lisäksi henkilöstösuunnitelmassa määritellään myös osaamisen kehittämistä ja hyvinvointia tukevat toimenpiteet ja eritellään erilaiset henkilöstöön liittyvät menoerät kuten hankinta- ja palkkakustannukset sekä kehittämiseen ja hyvinvointiin liittyvät kustannukset. (Viitala 2013, 59.)



Kuvio 1. Henkilöstöhankintaprosessi (Kauhanen 2010, 74)

Kun tarve henkilöstölle tai osaamiselle on havaittu, tulisi pohtia, onko rekrytointi tarpeellista, vai voisiko tarpeen täyttää muilla keinoilla. Henkilöstötarpeen täyttäminen uudella työntekijällä on kallista ja aikaa vievää ja uuden työntekijän löydyttyä olosuhteet ja tarve on voinut jo muuttua. Monet organisaatiot tasaavatkin kuormitushuippuja muun muassa ylitöillä, työvoiman vuokrauksella, ulkoistamisella sekä määräaika- ja osa-aikaisilla työsopimuksilla. (Kauhanen 2010, 73-74.)

Jos hankintatarpeen määrittelyssä todetaan tarve uudelle työntekijälle, määritellään seuraavaksi avoimen työtehtävän toimenkuva sekä yksityiskohtaiset vaatimukset hakijalle (kuvio 1). Vaatimusten määrittelyyn tulisi osallistua tulevan esimiehen lisäksi myös hänen

esimiehensä sekä HR-ammattilainen organisaation sisältä tai ulkoa. Kaikkien näiden tahojen osallistuessa prosessiin jo tässä vaiheessa varmistetaan, että hankintaprosessissa etsitään koko organisaation kannalta oikeanlaista henkilöä. Lisäksi vaatimusten määrittelyssä tulisi pitää työtehtävän edellyttämät ominaisuudet erillään toivottavista ominaisuuksista ja keskittyä työtehtävän kannalta olennaisiin. (Kauhanen 2010, 76-77.)

Viitalan mukaan sisäinen rekrytointi on usein ensisijainen henkilöstönhankintatapa, sillä siinä on monia etuja. Organisaation sisäisellä rekrytoinnilla voidaan muun muassa motivoida ja sitouttaa työntekijöitä ja se on usein halvempaa kuin organisaation ulkoinen rekrytointi. (Viitala 2013, 105.) Sisäinen ja ulkoinen haku voidaan avata myös samaan aikaan, jos halutaan voittaa aikaa, eikä sisäisen hankinnan onnistumisesta olla varmoja. Ennen kuin toimi avataan haettavaksi, tulisi miettiä, mitä hankintalähteitä kyseisen toimen ja organisaation kannalta olisi järkevä käyttää. (Kauhanen 2010, 77.)

Erilaisia rekrytointikanavia on nykypäivänä valtavasti. Sopivan kanavan valintaan vaikuttaa esimerkiksi minkälaiseen tehtävään, millä aikataululla ja millä budjetilla henkilöä haetaan. Kanavan valintaan vaikuttaa myös kuinka paljon ja miten haun avulla halutaan vaikuttaa yrityksen työnantajakuvaan. (Österberg 2014, 95.) Sosiaalisen median, kuten Facebookin, LinkedInin ja Twitterin avulla voidaan tavoittaa tehokkaasti passiivisetkin työnhakijat, jotka eivät aktiivisesti etsi uutta työtä, mutta saattavat tarttua kiinnostaviin työtilaisuuksiin. Facebookin käyttäjien ikähaarukka on laaja ja se on tällä hetkellä Suomen tunnetuin ja käytetyin sosiaalisen median kanava. LinkedIn taas sopii erinomaisesti asiantuntija- ja esimiesrekrytointeihin. Mielenkiintoisten edustusvideoiden lataaminen Youtubeen on taas helppo ja edullinen tapa vaikuttaa työnantajaimagoon. (Salli & Takatalo 2014, 31-35.)

Rekrytointiprosesseissa haasteena on usein aika. Hyvän esikarsinnan avulla prosessia voidaan kuitenkin nopeuttaa. Mahdollisesti tunnetuin esikarsinnan muoto on hakemusten läpikäynti. Hakemuksia lukiessa huomiota kannattaa kiinnittää muun muassa hakemuksen huolellisuuteen, työtehtävän kannalta relevanttiin koulutukseen ja työhistoriaan ja siihen, kuinka hyvin tehtävään määritellyt kriteerit täyttyvät. (Salli & Takatalo 2014, 49.)

Hakijoita voidaan erotella toisistaan myös erilaisten videoesittelyjen avulla. Hakijoita voidaan pyytää vastaamaan videolla ennalta määrättyihin kysymyksiin, jolloin video toimii ikään kuin yksisuuntaisena haastatteluna. Videohaastattelu myös karsii hakijoiden liiallista määrää, sillä kaikki eivät ole valmiita näkemään videoiden nauhoittamisen vaivaa hakeakseen yhteen työpaikkaan. Kolmas esikarsintamenetelmä on järjestää ryhmätilaisuus,



jossa osallistujat tekevät yhdessä haettavaan tehtävään liittyviä tilannetehtäviä. Ryhmätilaisuudet sopivat hyvin etenkin asiakaspalvelua vaativiin työtehtäviin, joissa vaaditaan hyviä vuorovaikutus- ja yhteistyötaitoja. (Salli & Takatalo 2014, 50-51.)

Haastattelu on yleisin valintamenetelmä, jonka tarkoituksena on arvioida hakijan soveltuvuutta tehtävään, mutta myös antaa hakijalle tietoa avoinna olevasta tehtävästä ja koko organisaatiosta. Haastatteluun kutsutaan yleensä viidestä kymmeneen hakijaa yhtä avointa tointa kohden. Haastattelun lisäksi muita valintamenetelmiä ovat esimerkiksi erilaiset psykologiset soveltuvuustestit, kielitestit ja työnsimulointi (Kauhanen 2010, 82-83).

Ennen lopullista valintaa hakijaa voidaan pyytää käydä lääkärintarkastuksessa todisteeksi fyysisestä ja psyykkisestä soveltuvuudesta työhön. Myös terveystarkastusten ohessa tehtävät huumetestit ovat yleistyneet, mutta niiden tekemiseen vaaditaan kuitenkin työnhakijan suostumus. (Kauhanen 2010, 86.) Työterveyslaitoksen (2011) mukaan työhöntulotarkastus tehdään usein vasta työsuhteen alussa tai koeajan aikana. Työhöntulotarkastus on Suomessa pakollinen, jos työssä on erityinen sairastumisen vaara kuten töissä, joissa altistutaan säteilylle tai kemiallisille aineille.

Kun valintapäätös on tehty, olisi hyvän rekrytointitavan mukaista olla valittuun henkilöön yhteydessä mahdollisimman nopeasti. Työnantaja ja työntekijä solmivat työsuhteen, joka on Suomessa pätevä suullisesti, sähköisesti tai kirjallisesti tehtynä. Kirjallinen työsuhteen solmiminen on käytännössä kuitenkin yleisin tapa. Työsuhteen allekirjoitustilaisuuden yhteydessä on hyvä käydä läpi sopimuksen lisäksi kaikki työsuhteeseen liittyvät asiat, jotka uuden työntekijän olisi hyvä tietää. (Kauhanen 2010, 89.) Henkilöstöammattilaisen tulee myös olla tietoinen alan työehtosopimuksen määrittämisestä selvitettävistä asioista. Esimerkiksi matkailu-, ravintola- ja vapaa-ajanpalveluita koskeva työehtosopimus velvoittaa, että työntekijä perehdytetään muun muassa työpaikan työsuojeluorganisaatioon, työterveyshuollon sisältöön ja sairauspoissaolokäytäntöön. (Eräsalo 2011, 63.)

Valintapäätöksen jälkeen paitsi valitulle, myös valitsematta tulleille hakijoille tulisi viestittää tehtävän täyttymisestä. Nopea ja asianmukainen viestintä valitsematta jääneille kuuluu hyvään rekrytointikäytäntöön ja vaikuttaa positiivisesti työnantajakuvaan, kun taas rikotaan luottamus ja tiedottamatta jättäminen voivat aiheuttaa suuriakin negatiivisia tunteita hakijoissa. (Österberg 2014, 98-99.) Valintapäätöksestä ilmoitetaan myös sisäisesti organisaation käytännön mukaisesti. Usein valinnat ilmoitetaan ainakin organisaation sisäisissä julkaisuissa tai sähköpostissa. (Salli & Takatalo 2014, 109.)

Kauhanen teokseen (2010) perustuvan kuvio 1 mukaan viimeinen henkilöstöhankintaprosessin vaihe on hankinnan onnistumisen arviointi. Kauhanen ei itse kuitenkaan avaa enempää, mitä hän tällä tarkoittaa. Österberg määrittelee hankinnan onnistumisen arvioinnin niin, että siinä voidaan arvioida paitsi itse valitun henkilön sopivuutta tehtävään, myös itse prosessin toteutuksen onnistumista. Rekrytointiprosessia voidaan mitata hakemusten määrällä ja laadulla, vaikutuksilla työnantajamielikuvaan sekä hakijoiden palautteilla. (Österberg 2014, 109.)

Henkilön sopivuutta tehtävään tulisi muistaa arvioida koeajan puitteissa, jotta työhön soveltumattomat työntekijät eivät jäisi työnantajan palvelukseen. Työsopimuslain (55/2001) 1 luvun 4 § työnantaja saa purkaa työsopimuksen ennalta sovitun koeajan puitteissa, kunhan syyt purkamiselle eivät ole syrjiviä tai epäasiallisia. Koeaika alkaa työnteon alkamispäivästä ja sen pituus voi olla enintään neljä kuukautta. Työnantajan järjestämän erityisen koulutuksen tai määräaikaisen sopimuksen takia koeaika voi olla myös pidempi tai lyhyempi.

## **2.2 Perehdyttäminen**

Perehdyttämistä tarvitaan sekä uutena yritykseen tuleville että työtehtäviään yrityksen sisällä vaihtaville. Perehdyttämisellä henkilö saadaan mahdollisimman pian osaksi organisaatiota ja työyhteisöä sekä oppimaan omat työtehtävänsä. (Österberg 2014, 115.) Perehdyttämisen tavoitteena on luoda työntekijälle myönteinen suhtautuminen yritystä, työtä ja työtovereita kohtaan (Eräsalo 2011, 61).

Yrityksen olisi hyvä määritellä perehdyttämisen vähimmäistarve, jossa määritellään asiat, jotka jokaisen yrityksen palveluksessa olevan tulisi tietää ja osata työtehtävästä riippumatta. Kaikki työntekijät edustavat yritystä ja sen arvoja olivatpa he sitten vuokratyöntekijöitä tai tilapäisiä työntekijöitä. (Eräsalo 2011, 60.)

Perehdyttäminen voidaan katsoa alkavan jo rekrytointivaiheessa. Avoimen työpaikan ilmoitus sisältää usein yleistä tietoa yrityksestä, sen arvoista ja toimintaperiaatteista. Perehdytys jatkuu myös työsuhteen solmimisvaiheessa, jolloin työstä ja sen aloittamisesta sovietaan. (Eräsalo 2011, 65.) Österbergin mukaan perehdyttäminen alkaa henkilön ensimmäisenä työpäivänä. Perehdyttäminen aloitetaan henkilön vastaanottamisella ja tutustumisella perehdyttäjään ja perehdyttämisohjelman kulkuun. Perehdyttämisohjelmasta on hyvä tuoda esiin ainakin aikataulu ja vaihe, jossa tulokkaan odotetaan itsenäistä työskentelyä. Lisäksi esitellään tulokkaan toimenkuva ja hänen roolinsa yrityksen tavoitteiden ja strate-

gian toteuttamisessa. (Österberg 2014, 115-116.) Roolien selvittäminen lisää perusturvallisuutta ja parantaa viihtyvyyttä työntekijän tuntiessa häneen kohdistuvat odotukset (Eräsalo 2011, 61).

Monissa suurissa ja keskisuurissa organisaatioissa perehdyttämisohjelmasta on laadittu joko ohjekirja tai ainakin lyhyt muistilista. Usein perehdyttämisessä käytetään hyödyksi lisäksi myös intranetin perehdyttämismateriaalia muun perehdyttämisen lisäksi. (Kauhanen 2010, 152.) Perehdyttämisohjelman laatii henkilöstöasiantuntija, joka on tarvittaessa vastuussa myös sen pitämisestä ajan tasalla. Henkilöstöasiantuntijan rooli perehdytyksessä on usein hoitaa yrityksen yleisesittely. Työtehtäviin ja työyhteisöön perehdyttämiseen paras perehdyttäjä on kuitenkin yksikön esimies. (Österberg 2014, 118.) Esimiehen ja henkilöstöasiantuntijan lisäksi perehdyttämiseen osallistuvat yleensä uuden työntekijän lähimmät kollegat ja muut työntekijät (Kauhanen 2010, 151).

### **2.3 Osaamisen kehittäminen**

Henkilöstön kehittäminen tarkoittaa toimenpiteitä, joilla henkilökunnan suoritus- ja toimintavalmiutta ylläpidetään ja lisätään. Työsopimuslain mukaan työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä. (Eräsalo 2011, 147.) Se, miten vastuu osaamisen kehittämisestä on jakautunut esimerkiksi henkilöstöosaston ja esimiesten välille on organisaation oma päätös.

Koulutus on yleensä ensimmäinen mieleen tuleva henkilöstön kehittämisen menetelmä. Koulutusta voidaan järjestää yrityksen ulkopuolella tai sen sisäisesti. Ulkoiseen koulutukseen valitaan yleensä vain pieni osa työntekijöistä, kun taas sisäinen koulutus koskee usein koko osastoa tai henkilöstöä. Koulutustilaisuudet tulevat kuitenkin melko kalliiksi suhteessa niistä saatavaan hyötyyn. Sattumanvaraisesti valitut ja kehittämissuunnitelmaan kuulumattomat koulutukset ovat usein lähinnä virkistystilaisuuksia, eivätkä ne vaikuta pitkäaikaisesti henkilöstön kehittymiseen. Joissakin yrityksissä ulkoista koulutusta käytetään palkitsemiskeinona, mikä saattaa jopa aiheuttaa kateutta muissa työntekijöissä. Jos henkilöstön koulutusta halutaan tukea, rahallinen ulkopuolisen koulutuksen tukeminen saattaa olla parempi vaihtoehto kuin suora koulutuksen järjestäminen. Koulutukseen määrääminen ei ole hyvä lähtökohta oppimiselle, vaan koulutuksen tarve olisi hyvä lähteä työntekijän omasta kiinnostuksesta. (Eräsalo 2011, 149-150.)

Osaamisen kehittäminen ei kuitenkaan ole pelkkää koulutusta, vaan oppimista pitäisi saada tuotua työn ääreen, jotta kehittyminen olisi jatkuvaa (Eräsalo 2011, 151). Suurin osa oppimisesta tapahtuu työtä tekemällä (Sydänmaalakka 2012, 74). Yksi työn ääressä

oppimisen keino on työn kierto, jonka tavoitteena on paitsi laajentaa työntekijän osaamista, myös jakaa työntekijän osaamista muille osastoille. Majoitus- ja ravintola-alalla samaan konserniin voi kuulua useita erityyppisiä toimipaikkoja. Useammassa toimipaikassa työskentely voi osaamisen karttumisen lisäksi myös lisätä työntekijälle tarjottavia työtunteja ja mahdollistaa kokoaikaisen työsuhteen. (Eräsalo 2011, 151.)

Työn vaihdossa työntekijät perehdytetään toistensa työtehtäviin, jolloin työtehtäviä voidaan vaihtaa vaihtelun tai joustavuuden lisäämiseksi. Näin työtehtäviä voidaan vaihtaa tarpeen mukaan, mikä tehostaa yrityksen toimintaa. (Eräsalo 2011, 151.) Työn vaihdon ansiosta työntekijät pääsevät myös näkemään työtä muiden kuin oman työpisteensä kautta sekä tutustumaan uusiin kollegoihin. Työn vaihdossa työntekijät saattavat saada uusia näkökulmia ja luoda uusia suhteita, jolloin voidaan mahdollisesti myös madaltaa riskiä ajautua työntekijöiden keskinäisiin riitatilanteisiin.

Yksi keino henkilöstön kehittämiseen on myös työnohjaus. Työnohjaus on yleistä hoiva-alalla, mutta se voisi olla hyvä menetelmä osaamisen kehittämiseksi myös ravintola- ja majoitus-alalla. Työnohjauksessa pyritään vahvistamaan työntekijöiden ammatti-identiteettiä ryhmässä koulutetun työnohjaajan johdolla. Samaa työtä tekevät osallistujat ymmärtävät hyvin toisiaan ja saavat tilaisuuden jakaa kokemuksiaan. (Eräsalo 2011, 153-154.)

## **2.4 Palkitseminen**

HR-asiantuntijan ja johdon tehtävänä on laatia organisaatiolle sopiva ja työntekijöitä motivoiva palkitsemisjärjestelmä. Palkitsemisen tulisi sisältää oikeudenmukaisen palkkauksen lisäksi myös muunlaista palkitsemista hyvin tehdystä työstä. Palkitsemisjärjestelmän tehtävänä on sitouttaa nykyistä henkilöstöä sekä houkutella osaavaa työvoimaa yritykseen. Järjestelmän tulee olla selkeä ja oikeudenmukainen ja jokaisen työntekijän tulee tietää mistä, milloin ja ketä palkitaan. (Österberg 2014, 167.)

Rahallisen palkitsemisen lisäksi palkitsemisjärjestelmä voi sisältää myös ei-taloudellisia palkitsemiskeinoja. Ei-taloudellisia palkitsemisen muotoja ovat tarpeeksi haastava työ, mahdollisuudet itsensä ja uransa kehittämiseen, positiivinen palaute sekä työstä saadut kiitokset ja tunnustukset. Taloudellista palkitsemista ovat henkilökohtaisten lisien ja rahallisten palkkioiden lisäksi erilaiset työntekijälle ilmaiset vapaaehtoiset vakuutukset, kuten matka- ja vapaa-ajanvakuutukset sekä ravinto-, auto-, asunto- ja puhelinedut. Taloudellisiin palkitsemisen muotoihin lasketaan myös henkilökunnan harrastus- ja virkistystoiminnan tukeminen, henkilökunta-alennukset sekä tuet täydennyskoulutukseen. (Österberg 2014, 168-169.)

## 2.5 Työhyvinvoinnin seuranta

Työhyvinvointi on subjektiivinen kokemus omasta kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnistaan työpaikalla. Työhyvinvointi muodostuu ihmisen fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta hyvinvoinnista. Keskeisinä toimijoina työhyvinvoinnin edistämisessä ovat lähiesimiehet, työterveyshuolto, HR-asiantuntijat sekä työntekijät. (Suonsivu 2014, 63-64; Österberg 2014, 174.)

Organisaatioissa tarkastellaan usein työhyvinvointia sairaspöissaolojen seuraamisella. Poissaoloseurannat ja ongelmiin puuttuminen eivät kuitenkaan kehittä työhyvinvointia vaan niillä yritetään vähentää työpahoinvointia, jota voidaan pitää työhyvinvoinnin vastakohtana tai puutteellisena työhyvinvointina. (Suonsivu 2014, 13.) Viitalan (2013, 212) mukaan pahoinvoinnin tarkastelusta ollaan kuitenkin nyt siirtymässä kohti positiivisempaa näkökulmaa.

Työhyvinvoinnin ylläpitoon ja edistämiseen on runsaasti erilaisia menetelmiä ja työkaluja. Organisaatioiden tehtävänä on laatia suunnitelmat sekä valita omaan työyhteisöön sopivat menetelmät ja toimintamallit työhyvinvoinnin edistämiseksi. (Suonsivu 2014, 66.) Henkilöstöasiantuntija voi osaltaan edistää työhyvinvoinnin ylläpitämistä ja edistämistä. Hän voi olla mukana henkilöstöstrategian luomisessa ja huolehtia muun muassa seuraavien asioiden toteutumisesta:

- henkilöstö-, työväline-, ja osaamistarpeisiin on tarpeeksi resursseja
- perehdyttäminen on riittävää
- henkilöstöllä on mahdollisuuksia koulutukseen ja urakehitykseen
- esimiehet kehittävät johtamistaitojaan
- muutostilanteisiin valmistaudutaan valmentamalla ja hankkimalla tukea
- henkilöstö tietää omat tehtävänsä, tavoitteensa ja organisaation säännöt
- henkilöstötutkimuksia tehdään ja niistä opitaan

(Österberg 2014, 177.)

## 2.6 Henkilöstövuokraus

Eräsalon (2011, 80) mukaan hyvistä työntekijöistä on majoitus- ja ravintola-alalla pulaa. Kausittainen vaihtelu on alalla suurta ja tilapäisien työntekijöitäkin tarvitaan. Eräsalo näkeekin useamman yksikön kiertävät työntekijät hyvänä vaihtoehtona vuokratyöntekijöille. Tämän opinnäytetyön toimeksiantajayrityksen henkilöstöosaston yksi työtehtävistä on juurikin organisaation sisällä kiertävien työntekijöiden hallinnointi. Toiminta on kasvanut jo

melko suuriin mittoihin, minkä vuoksi se muistuttaakin hyvin paljon henkilöstövuokrausta. Tämän vuoksi henkilöstövuokraus esitellään nyt osana henkilöstöosaston työtehtäviä.

Vuokratyöntekijästä on kyse silloin, kun työntekijä tekee työtä käyttäjäyrityksessä, mutta hän on työsuhteessa eri yritykseen (vuokrayritykseen). Käyttäjäyrityksen velvollisuus on huolehtia työntekijän työturvallisuudesta ja työaikojen noudattamisesta. (Viitala 2013, 93-94.) Vuokrayritys on vuokratyöntekijän työnantaja ja maksaa hänen palkkansa. Työntekijän työturvallisuus on sekä vuokrayrityksen että käyttäjäyrityksen vastuulla. (Moilanen 2013.)

Vuokratyötä käyttämällä käyttäjäyritys voi helposti vastata vaihtelevaan tuotantoon joustavan työvoiman avulla. Lisäksi rekrytointi- ja hallinnollinen työ vähenevät ja henkilöstökustannukset ovat käyttäjäyrityksen hallittavissa. (Viitala ym. 2006, 127.) Käyttäjäyritys maksaa vuokrausyritykselle korvauksen riskittömästä ja joustavasta työvoimasta. Käyttäjäyritys säästää henkilöstövuokrauksessa rekrytointiin ja sairas- ja äitiyslomiin liittyvät kustannukset. Vuokratyöntekijöille ei myöskään ole pakko tarjota omille työntekijöille tarjottavia ylimääräisiä etuuksia. Vaikka käyttäjäyritys säästääkin rekrytointiin käytettävän ajan, on sen kuitenkin huolehdittava vuokratyöntekijän opastamisesta ja perehdyttämisestä. (Viitala 2013, 95.)

Vuokratyövoiman käytön pitkittyessä ja vakiintuessa vuokratyöstä voi aiheutua negatiivisia vaikutuksia. Vuokratyöntekijöiden vaihtuvuus ja odotettu tilapäisyys voi olla muille työntekijöille rasite perehdytyksen ja ohjaamisen kasautuessa heille. Perehdytysvaiheessa olevat vuokratyöntekijät eivät myöskään pysty työskentelemään täysin tehokkaasti, jolloin muut työntekijät joutuvat ottamaan lisävastuuta. (Viitala 2013, 95-96.) Vuokratyösuhteet ovat myös vähentäneet työntekijöiden lojaaliutta ja sitoutumista. Tarvittaessa töihin kutsutavat työntekijät näkevät työnantajan helposti kasvottomana yrityksenä, jolloin tarjotuista vuoroista kieltäytymisen kynnyks madaltuu. (Eräsalo 2011, 73-74.)

Työvoiman vuokraus on yleistynyt Suomessa voimakkaasti 1990-luvulta lähtien (Viitala 2013, 96). Ala on kehittynyt viime vuosina paljon ja alalle on syntynyt henkilöstön vuokraukseen erikoistuneita yrityksiä. Useat ovat erikoistuneet tietyille toimialoille, kuten rakennus- tai ravintola-alalle. Muuhun Länsi-Eurooppaan nähden Suomessa käytetään kuitenkin melko vähän vuokratyövoimaa. Vain noin 3 prosenttia Suomen työvoimasta työskentelee vuokrausyrityksen kautta. (Kauhanen 2010, 75.)

## 2.7 HR-tietojärjestelmä

Henkilöstö- eli HR-tietojärjestelmä (*human resource information systems, HRIS*) on sähköinen järjestelmä, jota käytetään HR-tiedon käsittelemiseen ja hallinnointiin (Armstrong 2012, 467; Kauhanen 2010, 38) HR-järjestelmä on usein yhteydessä muihin järjestelmiin liittymien avulla, jotta HR-tietoa saadaan helposti ja ajantasaisesti eteenpäin esimerkiksi HR-järjestelmästä palkkajärjestelmään. Tieto voi kulkea myös toiseen suuntaan, riippuen siitä, mistä järjestelmästä tiedot päivittyvät muihin. HR-tietoa voidaan siirtää myös organisaation ulkopuolelle, kuten verottajalle, eläkeyhtiölle ja työterveyshuoltoon. (Moisalo 2011, 248-252.)

Armstrong esittelee kirjassaan lontoolaisen vuonna 2007 tehdyn tutkimuksen, jonka mukaan kolme suurinta syytä HR-järjestelmän hankinnalle ovat: parantaa olemassa olevan tiedon laatua, vähentää henkilöstöosaston hallinnollista työtaakkaa sekä nopeuttaa tiedon saatavuutta (Armstrong 2012, 468). HR-järjestelmässä on sekä määrällistä tietoa, kuten henkilöstömäärä, poissaolot ja palkkakustannukset että laadullista tietoa. Jotta yhteen kerätyn tiedon edut käytettäisiin täysin hyväksi, tulisi siitä voida johtaa erilaisia raportteja yrityksen johdon tarpeisiin. Tietojen käsin poimiminen monista eri lähteistä on hankalaa ja kallista. Hyvä HR-järjestelmä mahdollistaa helpon ja nopean raporttien tekemisen ja säästää aikaa muihin työtehtäviin. (Kauhanen 2010, 39.)

Tietojärjestelmiä on mahdollista hyödyntää jo lähes kaikissa HR-tehtävissä. Hyvä HR-järjestelmä mahdollistaa tiedon helpon yhdistelyn ja analysoinnin, jolloin henkilöstösuunnittelu ja ennustaminen helpottuvat. Henkilöstötietojen lisäksi voidaan tietoa kerätä myös esimerkiksi henkilöstöön liittyvistä kuluista. HR-toimintojen lisäksi sama tietojärjestelmä voi toimia myös palkanlaskennan järjestelmänä. Jotkin järjestelmätoimittajat ovat yhdistäneet HR-järjestelmän koko organisaation kattavaan ERP (Enterprise resource planning) toiminnanohjausjärjestelmään. Vaikka ERP ja HR-järjestelmien yhdistäminen mahdollistaa järjestelmien tietojen yhdistämisen, ei HR-moduulin sisällyttäminen toiminnanohjausjärjestelmään ole kovin suosittua. (Armstrong 2012, 468-469.) HR-järjestelmien sisältämä HR-tieto on luottamuksellista aineistoa. Tietojärjestelmän luonnissa ja käyttöönotossa on määriteltävä, kenellä on oikeus muuttaa tai katsoa mitään tietoa. Yleensä esimiehillä on oikeus katsoa alaistensa tietoja. (Kauhanen 2010, 39-40.) Henkilötietolain (523/1999) mukaan kaikilla henkilöillä on oikeus saada pyydettäessä nähdä kaikki itseään koskevat tiedot. HR-järjestelmien tulee ottaa huomioon myös tietojen enimmäis- ja vähimmäissäilytysajat sekä tietoturva tietojen säilytyksessä. HR-toiminnot halutaan yleensä ennemmin pitää erillisenä ohjelmistona, jolloin tietoturva on helpompi varmistaa eikä ominaisuuksista tarvitse tehdä myönnytyksiä (Armstrong 2012, 468-469).

Organisaatiolla on useita vaihtoehtoja hankkia tietojärjestelmä. Organisaatio voi luoda oman tietojärjestelmän joko itse tai ulkopuolisten asiantuntijoiden avulla. Organisaatio voi ostaa ohjelmiston myös valmiina ja ottaa sen sellaisenaan käyttöön tai räätälöidä sen ohjelmistotoimittajan kanssa organisaation omiin tarpeisiin sopivaksi. Tietojärjestelmän voi hankkia myös ostamalla käyttöpalvelun ulkopuoliselta palveluyritykseltä. (Kauhanen 2010, 40.)

HR-järjestelmien toimittajia on nykypäivänä lukuisia. Järjestelmät ovat sisällöllisesti hyvin erilaisia, kuten niitä käyttävät yrityksetkin. Esimerkkinä järjestelmän ominaisuuksista, taulukossa 1 on esitelty järjestelmätoimittaja Sympan HR-järjestelmän kattamista toiminnoista. Sympan HR-järjestelmä pitää sisällään kattavasti työsuhteen elinkaareen liittyvät prosessit. HR-ammattilaisten lisäksi myös yrityksen työntekijät voivat kirjautua järjestelmään ja muokata omia tietojaan (employee self service, ESS). Organisaatiosta riippuen osa toiminnoista saattaa kuulua henkilöstöosaston sijaan esimiesten vastuualueiden alle. Sympan järjestelmä ei olekaan tarkoitettu vain henkilöstöosaston vain koko yrityksen henkilökunnan käyttöön. (Sympa.)

Taulukko 1. Sympa HR-järjestelmän kattamat HR-prosessit (Sympa)

Rekrytointi	Työsuhteen aloitus	Työsuhtetietojen ylläpito
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Työnhakulomake</li> <li>- Hakijapankki</li> <li>- Hakemusten käsittely</li> <li>- Hakuprosessin ylläpito</li> <li>- Ryhmäsähköpostit</li> <li>- Työhaastattelu</li> <li>- Työnhakijan siirto työntekijäksi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Työsopimus</li> <li>- Työvälineiden hallinnointi</li> <li>- Perehdytysohjelma ja sen toteutumisen seuranta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Henkilötietojen hallinta</li> <li>- Työsuhtetietojen hallinta</li> <li>- Palkkatietojen hallinta</li> <li>- Poissaolojen hallinta</li> <li>- Lomien hallinta</li> <li>- Varhaisen tuen malli</li> <li>- Organisaatiokaavio</li> <li>- Hyväksyntäprosessit</li> <li>- Automaattiset muistutukset</li> </ul>
Osaamisen johtaminen	Suorituksen johtaminen	Työsuhteen päätös
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kehityskeskustelut</li> <li>- Osaamiskartoitukset ja osajahaku</li> <li>- Koulutusten hallinta</li> <li>- Työlupien, pätevyysien ja sertifikaattien hallinta</li> <li>- CV</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tehtävän- ja toimenkuvien hallinta</li> <li>- Henkilökohtaisten tavoitteiden ja suoritusten johtaminen</li> <li>- Tulokortti</li> <li>- Palkitseminen</li> <li>- Työtyytyväisyyskyselyt ja -kartoitukset</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lähtöhaastattelut</li> <li>- Lähtökysely</li> <li>- Työvälineiden palautus</li> <li>- Työtodistus</li> </ul>



Työtehtävien sähköistäminen mahdollistaa henkilöstöhallinnon tuottavuuden moninkertaistamisen. Mielessä tulisi kuitenkin pitää järjestelmän hankinnan tavoitteet, jotta tuottavuudessa voitettu hyöty ei mene hukkaan. Jotkut saattavat kiinnostua välineen tuomista mahdollisuuksista enemmän kuin itse lopputuloksista. (Moisalo 2011, 248-252.)

### **3 Caseyritys X**

Empiirisessä osuudessa on tarkoitus löytää vastaukset tutkimuskysymyksiin. Tässä luvussa kuvataan laadullisen tutkimuksen perusteella selvitetty yritys X:n henkilöstöosaston työtehtävät, vastuualueet ja toimintamallit. Näitä tietoja käyttäen on myös selvitetty, mitkä HR-järjestelmän toiminnot ja ominaisuudet olisivat tarpeellisia juuri yritys X:lle.

Pääasiallisena tutkimuksen tiedonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Haastateltavaksi valittiin henkilöstökoordinaattori, joka toimi opinnäytetyöprosessin aikana tutkittavan henkilöstöosastoyksikön esimiehen sijaisena hänen vuorotteluvapaansa ajan. Haastateltava on lisäksi ollut mukana nykyisen HR-järjestelmän käyttöönotossa vuonna 2011. Haastattelussa käytettiin avoimia kysymyksiä ja se nauhoitettiin ja litteroitiin yleiskieliseksi.

Teemahaastattelua varten tarvittava pohjatieto saatiin havainnoimalla HR-osaston päivittäistä toimintaa opinnäytettä edeltäneen työharjoittelun aikana. Havaintoja kirjattiin ylös, sillä aikeissa oli tehdä HR-osaston toimintaan liittyvä opinnäytetyö, vaikka aihe ja tutkimuskysymykset eivät vielä tuolloin olleetkaan täysin selvät. Tästä johtuen havainnointi oli strukturoimatonta.

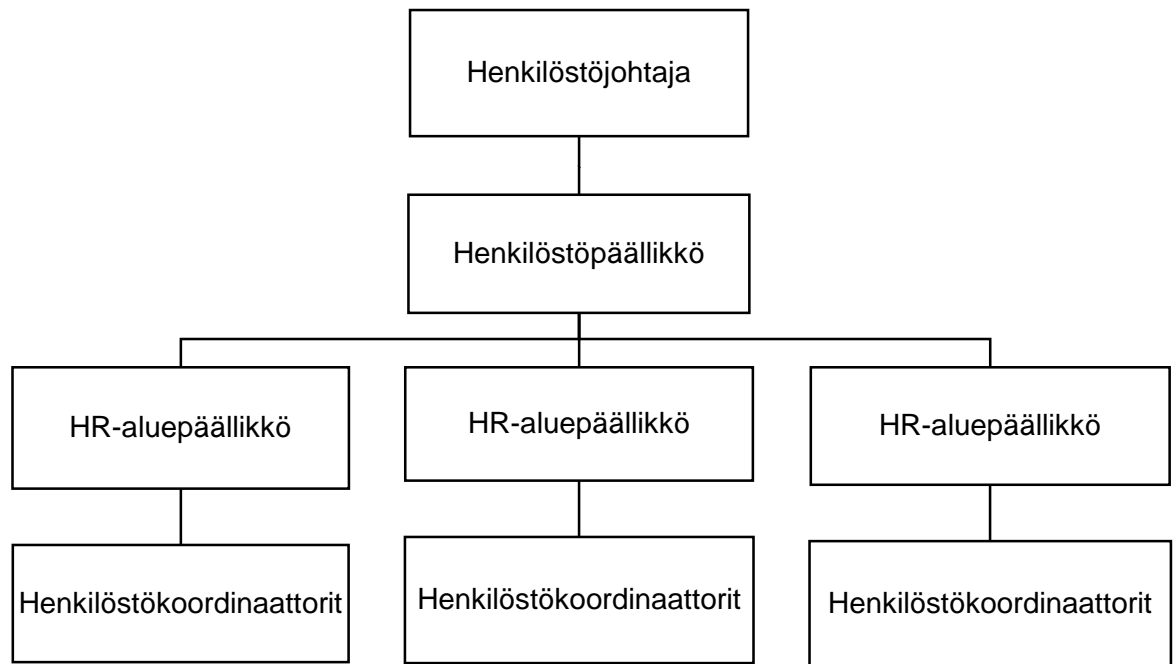
Henkilöstökoordinaattorin teemahaastattelun lisäksi tietoa kerättiin myös toisen henkilöstökoordinaattorin haastattelusta. Toinen haastateltava on työskennellyt HR-osastolla vuosia ja tuntee organisaation ja sen toimintatavat erittäin hyvin. Tätä haastattelua ei nauhoitettu vaan vastaukset kirjoitettiin haastattelun aikana ylös. Lisäksi lähteenä käytettiin palkanlaskijalta sähköpostitse saatuja vastauksia.

Empiirisessä osassa on kuvailtu yritys X:n henkilöstöosaston vastuualueet. Koska kukin yritys toimii omien tarpeittensa mukaisesti, yritys X:n henkilöstötoiminnot poikkeavat osin kirjallisuudessa kuvailluista henkilöstötoiminnoista.

#### **3.1 Yritys X ja HR-osasto**

Yritys X on Suomessa toimiva suuri hotelli- ja ravintola-alan yritys, jonka palveluksessa toimii noin 5300 työntekijää. Konserni muodostuu useammasta tytäryhtiöstä, jotka vastaavat eri brändien toiminnasta. Toimipaikkoja konsernilla on noin 300, joita palvelevat konsernin HR-osastot ja niiden henkilöstökoordinaattorit. HR-osastot ovat jakautuneet maantieteellisesti kolmeen toimipisteeseen, joilla kullakin on vastuullaan oma alueensa. Tämä opinnäytetyö keskittyy erityisesti pääkaupunkiseudun HR-osastoon, jossa työskentelee

tällä hetkellä viisi henkilöstökoordinaattoria. Muilla kahdella HR-osastolla työskentelee molemmissa kolme henkilöstökoordinaattoria. Lisäksi HR-asioiden parissa työskentelee henkilöstöpäällikkö sekä alkuvuodesta 2015 konserniin henkilöstöpäällikön esimieheksi tullut henkilöstöjohtaja. Kussakin HR-osaston toimipisteessä on henkilöstökoordinaattoreiden lisäksi myös HR-aluepäällikkö, jonka kautta tieto henkilöstöpäällikön ja HR-osastojen välillä kulkee. (Kuvio 2.)



Kuvio 2. Yritys X:n organisaatiokaavio HR:n osalta

Palkkahallinto toimii yritys X:ssä HR-osastoista erillisenä yksikkönä. Palkkahallinto on kuitenkin osa yritys X:n konsernia ja palkkahallinto toimii samassa rakennuksessa yhden HR-osaston kanssa. HR-osastot ja palkkahallinto ovat yhteydessä päivittäin sähköpostitse ja puhelimitse. Lisäksi HR-osastoilta lähetetään palkkahallintoon paljon fyysistä postia, kuten työntekijöiden sairaslomatodistuksia.

Yritys X:n HR-osastojen toimenkuvaan ei kuulu kaikki teoriaosuudessa kuvaillut henkilöstötoiminnoille kuvaillut tehtävät, vaan HR-osastojen työnkuva on enemmänkin hallinnollinen. HR-osastoilla ei juurikaan tehdä HR-alan koulutuksen vaativia työtehtäviä kuten henkilöstösuunnittelua, vaan se on kokonaan henkilöstöpäällikön vastuulla. Myöskään osaamisen kehittämisen, koulutuksen tai perehdytysten suunnittelu eivät kuulu HR-osastojen vastualueisiin. Sen sijaan yritys X:n HR-osastot välittävät kiertäviä työntekijöitä toimipaikkojen välillä, mikä ei yleensä kuulu henkilöstöosaston tehtäviin.

Työntekijöiden virallinen työnantaja on jokin yritys X:n toimialoittain jakautuneista yhtiöistä, mutta työntekijä voi työskennellä tarvittaessa myös useammassa konsernin sisäisessä yhtiössä. Työsopimukseen kirjataan toimipaikan nimi, jossa työntekijä pääasiassa työskentelee. Toimipaikkana voi toimia tavallisen toimipaikan lisäksi myös jokin kolmesta HR-osastoista. Esimerkiksi pääkaupunkiseudun HR-osastolla on HR-järjestelmän mukaan kirjoillaan 810 työntekijää (25.6.2015). Se onko työntekijän virallinen työpaikka toimipaikka vai HR-osasto, määräytyy yleensä työsopimuksessa sovitun vähimmäistyöajan mukaan. HR-osastojen työntekijöiksi otetaan vain osa-aikaisia tai tarvittaessa töihin kutsuttavia työntekijöitä. HR-osastojen työntekijät työskentelevät tyypillisesti useammassa toimipaikassa tai satunnaisia työvuoroja tehden, kun taas toimipaikkojen omat työntekijät työskentelevät usein vain omissa toimipaikoissaan.

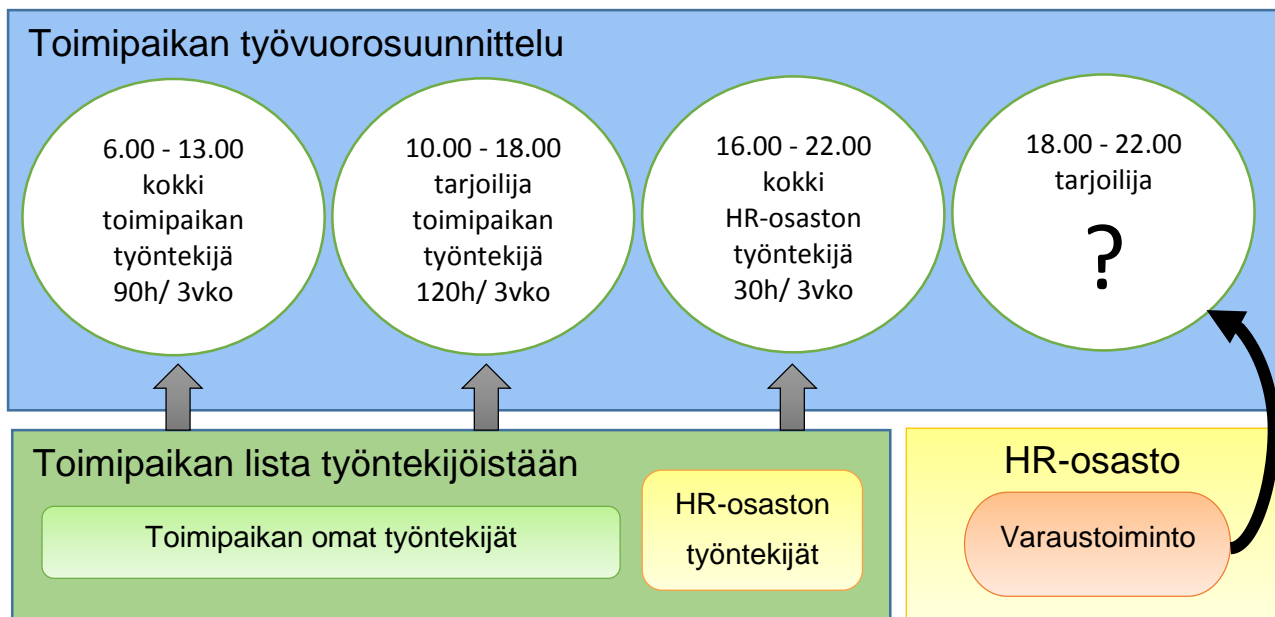
Kiinteä säännöllinen työaika on hotelli- ja ravintola-alalla enintään 111 tuntia kolmessa viikossa. Mikäli säännöllinen työaika on sitä vähemmän, on työntekijä osa-aikainen. (Saari-  
nen 2011, 107.) Tämä käytäntö on myös yritys X:ssä. Vähimmäistyöaika voi olla myös  
nolla, jolloin työntekijä on tarvittaessa työhön kutsuttava. Tällöin sopimus ei sido kumpaa-  
kaan osapuolta työtunteihin eli työntekijä ei ole velvollinen ottamaan tarjottuja työvuoroja  
vastaan, eikä työnantajakaan ole velvollinen tarjoamaan hänelle työvuoroja. Osa-aikaiset  
ja tarvittaessa töihin kutsuttavat työntekijät ovat tärkeitä hotelli- ja ravintola-alalla, sillä lisä-  
työvoimaa tarvitaan etenkin lomasesonkeina sekä iltaisin ja viikonloppuisin. Yhteensä  
kaikkien HR-osastojen kirjoilla on yli 2000 työntekijää, mikä on noin 40 prosenttia kaikista  
konsernin yli 5300 työntekijästä (25.6.2015).

### **3.2 Sisäinen henkilöstövuokraus ja työvuorosuunnittelu**

Yksi HR-osastojen vastuualueista on ”buukkaus” eli yrityksen omien työntekijöiden järjes-  
täminen toimipaikkojen avoimiin työvuoroihin. Toiminta muistuttaa henkilöstövuokrausta,  
mutta koska työntekijät ovat kaikki saman konsernin työntekijöitä eikä varsinaista palk-  
kiota vuokrauksesta makseta, voisi toimintaa kuvata ehkä paremmin termi sisäinen henki-  
löstövuokraus. ”Buukkaus” tapahtuu HR-järjestelmän sisäisen varaustoiminnon avulla,  
josta henkilöstökoordinaattorit voivat lähettää tekstiviestejä avoimista vuoroista varaustoi-  
minnosta löytyville työntekijöille. Työvuoroja voi ottaa vastaan lähettämällä tekstiviestin  
järjestelmään tai soittamalla henkilöstökoordinaattorille. Työvuoro annetaan aina ensim-  
mäiselle työntekijälle.

Varaustoiminnosta löytyy työnimikkeillä nimettyjä henkilöstöpooleja, joiden avulla teksti-  
viestit päätyvät oikeille ihmisille. Eri pooleja ovat esimerkiksi à la carte -tarjoilijat, kassatar-

joilijat, apukokit, pikaruokatyöntekijät ja aamiaispulaiset. Kaikki yritys X:n työntekijät voivat halutessaan liittyä varaustoimintoon. Työntekijä voi haluta lisätöitä vakituisen työnsä lisäksi tai saattaa tehdä ainoastaan satunnaisia varausjärjestelmän kautta saatuja keikkatöitä. Työntekijän halutessa liittyä varausjärjestelmään, henkilöstökoordinaattori selvittää yhdessä työntekijän kanssa, mihin henkilöstöpooleihin työntekijä lisätään eli millä kaikilla työnimikkeillä työntekijä on kykenevä ja halukas työskentelemään ja saamaan työtarjouksia.



Kuvio 3. Toimipaikan työvuorojen suunnittelu

Avoimet työvuorot avataan työvuorolistat suunnittelevalta esimieheltä eli useimmiten toimipaikan päälliköltä saatujen tietojen mukaan. Esimiehet suunnittelevat työvuorot käyttäen pääasiassa toimipaikkansa listalla olevia työntekijöitä (kuvio 3). Listalla voi olla sekä toimipaikan että HR-osaston kirjoilla olevia työntekijöitä ja päällikkö voi itse lisätä ja poistaa työntekijöitä listalta. Listalla oleville tarvittaessa töihin kutsuttavia työntekijöitä voi käyttää työvuorojen täyttämisessä, mutta jokainen vuoro täytyy sopia etukäteen työntekijän kanssa. Sopimustuntityöntekijälle vuoroja voi suunnitella työntekijältä kysymättäkin, kunhan suunnittelussa otetaan huomioon työntekijöiden toiveet ja työvuorolistat ovat ajallaan työntekijöiden nähtävillä. Työntekijä voi olla useamman toimipaikan listalla yhtä aikaa, joten suunnittelussa täytyy ottaa huomioon myös mahdolliset muiden esimiesten suunnittelemaat vuorot. Kukin esimies saa luonnollisesti lisätä ja siirtää vain oman toimipaikkansa työvuoroja työvuorojärjestelmässä.

Joskus toimipaikan resurssit eivät riitä työvuorojen täyttämiseen esimerkiksi sairastapauksen tai suuren tapahtuman vuoksi. Tällöin toimipaikan esimies voi itse olla yhteydessä hänelle tuttuihin listan ulkopuolisiin yrityksen työntekijöihin (tätä kutsutaan HR-osastoilla suorabuukkaukseksi) tai ottaa oman alueensa HR-osastoon yhteyttä avatakseen vuoron hakuun (kuvio 3). HR-osaston henkilöstökoordinaattori avaa uuden avoimen työvuoron varaustoimintoon toimipaikan esimieheltä saatujen tietojen mukaisesti ja lähettävät viestit avoimesta vuorosta oikean henkilöstöpoolin työntekijöille. Jos sopivaa työntekijää ei etsinnöistä huolimatta löydy, voi henkilöstökoordinaattori siirtää työvuoron hakuun myös ulkoiselle vuokratyöyritykselle ja välittää sopivan vuokratyöntekijän yrityksen ulkopuolelta. Vuokratyöyritysten käyttöä yritetään kuitenkin välttää, sillä ulkopuolisten vuokratyöntekijöiden käyttö on yritykselle kallista verrattuna omaan sisäiseen henkilöstövuokraustoimintaan.

### **3.3 Henkilöstöhankinta yrityksessä X**

Yritys X on pyrkinyt saamaan työvoimasta joustavaa osa-aikaisilla ja tarvittaessa työhön kutsuttavilla työsopimuksilla sekä vuokratyövoiman käytöllä. Joustavuuden lisäksi rekrytointitarvetta on vähentänyt myös tämän hetkinen vähäinen henkilöstön vaihtuvuus. Viimeaikoina yritys on kuitenkin laajentanut toimintaansa avaamalla uuden brändin toimipaikkoja, joihin on tarvittu vanhojen työntekijöiden lisäksi uutta henkilökuntaa.

Henkilöstöhankintaprosessi alkaa, kun toimipaikan päällikkö havaitsee tarpeen uudelle työntekijälle ja kysyy lupaa avoimen paikan luomiseen omalta esimieheltään. Luvan myöntämisen jälkeen toimipaikan päällikkö on yhteydessä HR-osastoon, jossa kartoitetaan, onko yrityksessä esimerkiksi uudelleen sijoitettavia työntekijöitä, joille työpaikkaa tulee tarjota ensimmäisenä. Jos tarve yrityksen ulkopuoliseen rekrytointiin on todellinen, hankintaprosessi jatkuu.

Henkilöstökoordinaattorin vastuualueisiin sisältyy työpaikkailmoittelu. Ilmoitus kirjoitetaan päällikön ilmoittamien vaatimusten perusteella. Tässä vaiheessa osataan yleensä jo arvioida, tuleeko työntekijä olemaan koko- vai osa-aikainen sekä tuleeko hänen työnantajansa olemaan toimipaikka vai HR-osasto. Työpaikkailmoitus luodaan HR-järjestelmän avulla. Varsinaisen työn ja sen vaatimusten esittelyn lisäksi työpaikkailmoituksissa on tapana esitellä lyhyesti myös työnantaja, mihin yritys X:n HR-järjestelmästä löytyy valmiita tekstikokonaisuuksia. HR-järjestelmästä valitaan myös, missä kanavissa ilmoitus julkaistaan. Yritys X käyttää rekrytointikanavinaan lähinnä internet-ilmoituksia omilla brändien nettisivuillaan, intranetissä sekä mol.fi-työnhakusivustolla. Ilmoitus on mahdollista laittaa

myös Monster ja Oikotie -nimisille työnhakusivustoille, mutta ne ovat yrityksille maksullisia ja niiden käytöstä vastaa henkilöstöpäällikkö.

Intranet on siitä ongelmallinen tiedotuskanava, että sinne on pääsy vain yrityksen sisäisestä verkosta. Intranettiä lukevat siis vain työssään tietokonetta käyttävät yrityksen työntekijät, eikä esimerkiksi tavallisilla ravintolatyöntekijöillä ole sinne pääsyä. Näin ollen työntekijät voivat kuulla avoimista paikoista lähinnä esimiehiltään tai kaikille avointen ulkoisten hakukanavien kautta. Tämän vuoksi yrityksessä avataan yleensä sisäinen ja ulkoinen haku yhtä aikaa ja omat työntekijät hakevat avoimiin paikkoihin samalla tavalla kuin ulkoisetkin hakijat.

Uusiin toimipaikkoihin tarvitaan ennen henkilökunnan hankintaa uusi päällikkö. Päällikköhaut eroavat tavallisesta henkilöstöhankinnasta siten, että päällikön rekrytoinnista vastaa aina alue- tai ketjujohtaja tai kenttäpäällikkö. Lupa rekrytointiin haetaan henkilöstöjohtajalta tai toimitusjohtajalta. HR-osasto ei yleensä osallistu päälliköiden rekrytointeihin, mutta voi tarvittaessa olla mukana hakemuksien läpikäynnissä.

Toimipaikan päällikkö on vastuussa henkilöstöhankintaprosessista ilmoittelun jälkeen, mutta voi halutessaan pyytää tukea HR-osastolta. Apu on usein tarpeen etenkin, jos päällikkö on erityisen kiireinen tai kyseessä on massarekrytointi. Esimerkiksi uuden toimipaikan avaamisen yhteydessä rekrytointitarve saattaa olla suuri ja päällikkö uusi tulokas, jolloin HR-osasto on tarpeellinen apu. Hakemuksia avoimeen työpaikkaan tulee yleensä sitä enemmän, mitä vähemmän aiempaa kokemusta työtehtävä vaatii. Esimerkiksi pikaruokatyöntekijöitä rekrytoitaessa hakemuksia saattaa tulla jopa satoja. Tällöin henkilöstökoordinaattori ottaa yleensä tehtäväkseen tehdä alkukarsinnan hakemusten perusteella. Valintamenetelmänä yritys X käyttää lähinnä haastatteluja. Useamman työntekijän rekrytoinneissa henkilöstökoordinaattori ja toimipaikan päällikkö tekevät haastattelut ja valintapäätökset yleensä yhdessä. Yhden työntekijän rekrytoinnissa päällikön resurssit voivat, kiireellisyydestä riippuen, riittää rekrytoinnin hoitamiseen ilman HR-osaston apua.

Valintapäätöksen jälkeen valitsematta jääneille viestitään usein joko sähköpostitse tai soittamalla. HR-järjestelmästä löytyy valmiita pohjia viesteihin ja ne voidaan lähettää järjestelmän kautta kaikille valitsematta jääneille yhdellä kertaa. Valituille sekä viimeisellä haastattelukierroksella olleille henkilölle on yritys X:ssä ollut tapana soittaa henkilökohtaisesti. Samalla valittujen kanssa sovitaan, milloin ja missä työsopimus allekirjoitetaan.

### 3.4 Työsopimukset ja pakolliset suoritukset

Työsopimukset täyttää valmiiseen Excel-pohjaan työntekijän esimies eli yleensä toimipaikan päällikkö tai HR-osaston henkilöstökoordinaattori. Jos työsopimus tehdään muualla kuin HR-osastolla, täytyy se lähettää tarkistettavaksi HR-osastoiden yhteiseen sähköpostiin ennen työsopimuksen allekirjoittamista. HR-osastoilla on vuoroviikot, jolloin kunkin alueen HR-osasto tarkistaa vuorollaan kaikki sillä viikolla tulevat työsopimukset. Jos työsopimuksessa on puutteita tai virheitä, henkilöstökoordinaattori kehottaa esimiestä korjaamaan ne viralliseen allekirjoitettavaan versioon. Yleisiä puutteita työsopimuksissa ovat esimerkiksi sähköpostiosoite, tilinumero ja maksunumero, joka pyydetään palkkahallinnolta ennen sopimuspohjaa täytettäessä.

Koska työsopimukset tehdään Excelin eikä HR-järjestelmän avulla, tiedot eivät siirry automaattisesti tietojärjestelmiin. Henkilöstökoordinaattorit lähettävät tarkistetut työsopimusluonnokset takaisin ne tehneille esimiehille sähköpostien liitetiedostona ja samalla lähettävät viestistä kopion palkkahallintoon. Palkkahallinto luo kunkin työntekijän käsin palkkajärjestelmään työsopimusluonnoksesta löytyvien tietojen perusteella. Palkkaohjelmaan tallennetaan henkilön perustiedot, työsuhteen tiedot, verokortin tiedot, palkkatiedot, työaikatiedot, noudatettava työehtosopimus, lomanmääräytymistiedot, kuuluuko työntekijä sairauskassaan ja onko hän käynyt työhöntulotarkastuksessa.

Allekirjoitustilaisuudessa työsopimus käydään läpi yhdessä työntekijän kanssa. Työntekijältä tulee pyytää henkilöllisyystodistus sekä varmistaa, että hänellä on oikeus työskennellä Suomessa. Allekirjoitustilaisuus voidaan järjestää ensimmäisenä työpäivänä toimipaikassa tai HR-osastolla. Kaikki HR-osastojen työntekijät saavat työsopimuksen liitteeksi lyhyen tervetuliaiskirjeen, josta löytyy työntekijälle olennaiset tiedot työsuhteeseen, palkan maksuun ja työterveyshuoltoon liittyen.

Alkuperäisistä työsopimuksesta toinen jää työntekijälle ja toinen toimitetaan palkkahallintoon. Esimiehelle tai HR-osastolle jää työsopimuksesta kopio. Palkkahallinnossa työsopimuksen tiedot tallennetaan palkkajärjestelmään. Palkkajärjestelmä on työntekijöiden perustietojen ensisijainen lähde. Tiedot siirtyvät liittymän kautta öisin työvuoro- ja HR-järjestelmiin niin, että palkkajärjestelmässä olevat tiedot korvaavat niiden tiedot. Liittymän kautta siirtyviä tietoja ovat työntekijän nimi, osoite, syntymäaika, aloituspäivä sekä mahdollisten sopimustuntien (keskimääräisten vähimmäistytuntien) määrä. Valitettavasti kaikki tiedot, kuten esimerkiksi sähköpostiosoite, ei kuitenkaan siirry liittymän kautta.



Jos uusi työntekijä on tehnyt hakemuksen internetissä HR-järjestelmän työnhakulomakkeen kautta, voidaan henkilö siirtää rekrytointiosiota järjestelmän omaan henkilöstö -osiin. Hakemuksen ulkopuoliset tiedot, kuten työsuhdetiedot, päivitetään HR-järjestelmään työsopimuksen perusteella. Koska kukin toimipaikka säilyttää vain omien työntekijöidensä työsopimuksia, ei HR-osasto pysty täyttämään tietojärjestelmäänsä muiden kuin omien työntekijöidensä tiedot. Toimipaikkojen esimiehet eivät kuitenkaan pääse muokkaamaan työntekijöidensä tietoja HR-järjestelmään, jolloin heidän tietonsa jäävät päivittämättä. Lisäksi työntekijöistä, jotka ovat tulleet yritykseen ennen vuotta 2011, jolloin HR-järjestelmä on otettu käyttöön, löytyy pääsääntöisesti vain palkkajärjestelmän kautta siirtyneet tiedot.

HR-osastot säilyttävät kopioita omien työntekijöidensä työsopimuksista arkistossa. Lisäksi HR-osastolla on tapana tallentaa omien työntekijöiden työsopimukset Excel-tiedostoina vain HR:n käytössä olevalle verkkolevylle. Ennen sopimuksen lisäämistä arkistoon henkilöstökoordinaattorit lisäävät työntekijöiden tietoja HR-järjestelmään eli tekevät saman työn, jonka palkkahallinto on tehnyt palkkajärjestelmään. Samalla tarkistetaan, että palkkajärjestelmästä siirtyneet tiedot ovat oikein.

HR-osasto on keväällä 2015 ottanut käyttöön HR-järjestelmän ominaisuuden lisätä koeajan pituus uusien työntekijöiden tietoihin. HR-järjestelmästä voi valita esille työntekijät, joiden koeaika on päättymässä tietyn ajanjakson sisällä. Näin järjestelmästä nähdään työntekijät, joiden hankinnan arviointi pitäisi tehdä. Henkilöstökoordinaattori ottaa yhteyttä työntekijän kanssa työskennelleeseen esimieheen ja kysyy hänen mielipidettään, onko työntekijä sopiva työhön. Jos esimies ei koe työntekijän sopivan alalle tai kyseiseen työtehtävään voidaan työsuhde purkaa. Työsuhde voidaan purkaa myös, jos työntekijä ei työterveyshuollon mielestä sovellu työhön. Kaikkien uusien työntekijöiden tulee käydä työhöntulotarkastuksessa ensimmäisen kuukauden aikana. Tämä on kirjattu myös työsopimuksiin. Työntekijää ohjeistetaan menemään työhöntulotarkastukseen sekä suullisesti että kirjallisesti työsopimuksen allekirjoitustilaisuudessa. Yritys X:n käytäntöön kuuluu tehdä työhöntulotarkastuksen ohessa myös huumausainetesti.

Virallinen kaikkia työntekijöitä koskeva perehdytys järjestetään verkkoperehdytyksen kautta. Työntekijä saa esimieheltään ohjeet verkkoperehdytyksen suorittamiseen. Verkkoperehdytyksessä työntekijä tutustuu itsenäisesti yritys X:ään yrityksenä sekä sen brändeihin. Verkkoperehdytys sisältää pieniä pätkiä luettavaa tekstiä sekä videoita ja pieniä tehtäviä. Kuten työhöntulotarkastuskin, verkkoperehdytys tulisi olla tehtynä kuukauden kuluessa työsuhteen alkamisesta. Suoritusten valvonta on kuitenkin vaivalloista ja hyvin aikaa

vievää HR:lle, joten verkkoperehdytyksen tekeminen jää usein työntekijän omalle vastuulle. Varsinainen työhön perehdytys on kokonaan materiaalin tuottamisesta perehdyttämisen toteutukseen ja kehittämiseen toimipaikkojen vastuulla.

Erilaisissa ravintoloissa ja kioskeissa, joissa työntekijät käsittelevät helposti pilaantuvia elintarvikkeita vaaditaan työntekijältä hygieniapassi. Työntekijällä on kolme kuukautta aikaa hankkia passi aloitettuaan työt elintarvikealalla. Myös aiemmat hygieniapassia vaatineet tämän alan työt lasketaan mukaan kolmeen kuukauteen. (Evira 2013.) Työntekijät voivat suorittaa sekä hygieniapassin että tarvittaessa myös anniskelupassin yritys X:n järjestämänä. Työntekijöille ei järjestetä koulutusta tai opiskelumateriaalia aiheista vaan he opiskelevat aihealueen itsenäisesti esimerkiksi internetistä saatavan julkisen materiaalin avulla. Yritys X järjestää tenttitilaisuuksia ympäri vuoden passien suorittamiseksi ja hyväksytystä suorituksesta saa virallisen todistuksen. Yhdellä pääkaupunkiseudun HR-osaston työntekijällä on ulkopuolisen organisaation kautta lupa ottaa vastaan hygienia- ja anniskelupassisuorituksia. Kaksi ensimmäistä tenttiyritystä kutakin tenttiä kohtaan ovat maksuttomia työntekijälle, joiden jälkeisistä tenttikerroista peritään työntekijän palkasta tenttimaksu.

### **3.5 Palkitseminen**

Palkkahallinto huolehtii HR-osastojen sijasta työntekijöiden palkitsemisesta eli lähettää henkilökuntakortit, joilla työntekijät saavat etuja yritys X:n omissa toimipaikoissa. Henkilökuntakortin saa käyttöönsä, kun koeaika on ohi ja työhöntulotarkastus on suoritettu. Samat edut kuuluvat kaikille yrityksen työntekijöille riippumatta siitä, kuinka paljon töitä työntekijä tekee tai missä toimipaikassa hän työskentelee.

Muu työntekijöiden palkitseminen on lähinnä esimiesten vastuulla. Toimipaikkojen päälliköt voivat harkintansa mukaan palkita hyvistä suorituksista riippumatta siitä, minkä yhtiön tai toimipaikan kirjoilla työntekijä on. Lisäksi konsernissa palkitaan vuosipäivinä konsernissa täyteen tulneiden ”pyöreiden vuosien” johdosta tai 50- tai 60-vuotis syntymäpäivänä. Edellä mainitut palkitsemiset ovat yleensä lahjakortteja konsernin omiin toimipaikkoihin. HR-osastot osallistuvat palkitsemiseen lähinnä hyväksymällä omien työntekijöidensä vuosien johdosta saatavat palkinnot erillisen johtamisjärjestelmän kautta. Palkitsemismallien suunnittelu on henkilöstöpäällikön vastuulla.

### **3.6 HR-osastojen muut vastualueet ja työtehtävät**

HR-osastojen tehtävänä on lyhyesti sanottuna paitsi palvella työntekijöitä ja auttaa toimipaikkojen päälliköitä henkilöstöasioissa, mutta myös toimia työnantajana HR-osaston kirjoilla oleville työntekijöille. Henkilöstökoordinaattoreiden arvioiden mukaan suurin osa

HR:n työajasta käytetään näiden työnantajatehtävien hoitamiseen eli HR-osaston työntekijöiden opastukseen ja neuvontaan. HR välittää palkkahallinnon tietoon työntekijöiden muuttuneet yhteystiedot, ottavat vastaan ilmoittautumisia hygieni- ja anniskelupassitentteihin, vastaavat työsuhteeseen liittyviin kysymyksiin ja kirjaavat ylös, jos työntekijä esimerkiksi toivoo enemmän työvuoroja. Toiseksi eniten aikaa HR-osastoilla käytetään yhteydenpitoon toimipaikkojen päälliköiden kanssa puhelimitse ja sähköpostitse. HR-osastot neuvovat päälliköitä muun muassa työvuorosuunnittelujärjestelmään, työehtosopimuksiin ja työsuhteisiin liittyvissä asioissa.

Keväisin myös HR-osastojen alaisten työntekijöiden tulevien lomien suunnittelu ja kesätöiden koordinoiminen työllistävät henkilöstökoordinaattoreita. Osa-aikaiset työntekijät ovat harvoin tietoisia siitä, kertyykö heille vuosilomaa tai saatikka siitä, kuinka paljon sitä on kertynyt. Keväisin edellisvuonna ansaittujen lomapäivien määrän selvittyä henkilöstökoordinaattorit lähestyvät tekstiviestillä niitä, joilla lomapäiviä on käyttämättä ja sopivat puhelimitse työntekijöiden kanssa lomien ajankohdista. Samalla voidaan loman ansaintaperiaatteiden kertaamisen lisäksi kysellä työntekijöiden kuulumisia ja varmistaa, että työntekijän tiedot ovat ajan tasalla. Koska yritys X työllistää paljon nuoria ja opiskelijoita ja jotkut toimipaikoista suljetaan kesäisin, myös halukkaita kesätyöntekijöitä löytyy yrityksen sisältä paljon, eikä ulkopuolisia kesätyöntekijöitä etenkaan pääkaupunkiseudulla juurikaan tarvita. Lisätöitä haluvia pyydetään olemaan yhteydessä HR-osastonsa sähköpostitse.

Työntekijöiden työhyvinvoinnista huolehtiminen rajoittuu ainakin HR-osastojen osalta sairaspöissaolojen seurantaan ja ongelmiin puuttumiseen. Yrityksessä X on käytössä varhaisen tuen malli, jonka toimintaohjeet esimiehille löytyvät intranetistä. HR-aluepäällikkö on virallisesti myös HR-osaston kirjoilla olevien työntekijöiden lähin esimies, jolloin vastuu varhaisen tuen mallin toteuttamisesta on osin myös hänellä. Käytännössä varhaisen tuen mallia toteutetaan tarkastamalla työvuorojärjestelmästä otetusta raportista, ketkä HR-osaston työntekijöistä ovat olleet paljon sairaslomalla tarkastelujakson aikana. Paljon sairaslomia pitäneille soimitaan ja kerrotaan huolestumisesta työntekijän hyvinvoinnista. HR-aluepäällikön sijasta henkilöstökoordinaattorit huolehtivat yleensä tästä. Tarvittaessa voidaan edetä kolmikantakeskusteluun yhdessä työntekijän ja työterveyshuollon edustajan kanssa.

### **3.7 Tietojärjestelmät ja HR-prosessit**

HR-osaston pääasiallisena työkaluna on HR-järjestelmä, josta löytyvät kaikkien työntekijöiden perustiedot, varausjärjestelmä sekä rekrytointitoiminnot. Tämän lisäksi yrityksessä on käytössä palkkahallinnon palkkajärjestelmä, johon HR-osastolla ei ole pääsyä sekä

työvuorosuunnittelujärjestelmä, jota etenkin päälliköt käyttävät. Kauhasen (2010, 41) mukaan lähes kaikissa suurissa organisaatioissa tiedon ylläpitotehtävä on annettu henkilölle itselleen (employee self service, ESS). Näin ei ole kuitenkaan yritys X:ssä. Järjestelmät ovat vain esimiesten, palkkahallinnon ja HR-osastojen käytössä, ei työntekijöiden. Yrityksessä X henkilöstöllä on kyllä velvollisuus ilmoittaa muuttuneista tiedoistaan, mutta varsinaisen tietojen päivityksen järjestelmiin tekevät HR-osastot ja palkkahallinto.

HR-osastojen käytössä oleva HR-järjestelmä on yritys X:lle räätälöity versio. HR-järjestelmä hankittiin vuonna 2011 lähinnä buukkausta ja rekrytointia varten. Järjestelmään ei ole tehty vuoden 2011 käyttöönoton jälkeen juurikaan muita päivityksiä kuin vikatilanteiden korjauksia. HR-järjestelmän suurin ongelma on huono käytettävyys. Jo työntekijöiden työsuhtetietojen tarkastelu ja muokkaus vaatii käyttäjältä paljon aikaa ja vaivaa, sillä polut tiedosta tai toiminnosta toiseen eivät ole käteviä. Kaikille tärkeille tiedoille ei ole omaa paikkaansa työntekijän tiedoissa, jolloin se joudutaan kirjoittamaan lisätietokenttään, josta tietoa on lähes mahdotonta tilastoida. Esimerkiksi tietoa siitä, keiltä kaikilta työntekijöiltä on hygieniapassi suorittamatta, täytyy tarkistaa yksi työntekijä kerrallaan. Järjestelmän kautta pystyy melko vaivattomasti lähettämään joukkotekstiviestejä ja -sähköpostiviestejä, mutta ongelmana on, ettei järjestelmästä saa esille työntekijöitä tarvittavin kriteerein. Järjestelmä mahdollistaa haun työntekijöistä, jotka ovat suorittaneet työhöntulotarkastuksen, mutta päivästäistä hakua ei ole mahdollista tehdä. Jos halutaan lähettää muistutusviesti työntekijöille, joilla työhöntulotarkastus on suorittamatta, täytyy työntekijät käydä läpi ja viestit lähettää yksi kerrallaan, mikä on aivan liian aikaa vievää yritys X:n kokoisessa organisaatiossa.

Ainoa keino, jolla työntekijät pääsevät itsenäisesti muokkaamaan omia tietojaan HR-järjestelmään on lähettää heille sähköpostitse linkki osaamiskartoitukseen, joka käytännössä on lähes identtinen työnhakulomakkeen kanssa. Osaamiskartoituslinkkejä on lähetetty kahtena kertana muistutusviesteineen koko henkilöstölle, mutta läheskään kaikkia ei luonnollisestikaan ole saatu vastaamaan siihen. Ensinnäkin linkin saaminen vaatii HR-järjestelmään oikein kirjoitetun ja käytössä olevan sähköpostiosoitteen, mikä ei yli viiden tuhanen työntekijän kohdalla ole itsestäänselvyys. Osaamiskartoitusten vastausmäärä ei muutenkaan ole ollut toivotulla tasolla, joten pääkaupunkiseudun HR-osasto päätti alkuvuodesta 2015 soittaa jokaiselle yli 800 omalle työntekijälleen ja saattaa tätä kautta henkilöstönsä tiedot ajan tasalle.

HR-järjestelmän jäykkyys näkyy myös varaustoiminnon käytössä. Henkilöstökoordinaattori tarvitsee usein tietoa työntekijöistä samaan aikaan käyttäessään varaustoimintoa. Tieto

olisi saatavilla saman järjestelmän sisältä, mutta järjestelmä ei sisällä polkua tietojen katselemiseen suoraan varaustoiminnosta. Järjestelmä ei myöskään salli useiden ikkunoiden avaamista samanaikaisesti eikä juurikaan takaisin päin kulkemista, jolloin halutessaan tietoa muualta järjestelmän sisältä, hukkaa samalla sivun, jolla oli työskentelemässä. Kätevimmäksi onkin osoittautunut etsiä tarvittava tieto toisesta lähteestä, kuten työvuorosuunnittelujärjestelmästä.

Myös työvuorojärjestelmä on melko vanha ja nykyjärjestelmiin verrattuna vaivalloinen. Työvuorojärjestelmä on hidas käyttää ja saattaa helposti jäädä jumiin. Työvuorojärjestelmä on pääasiassa toimipaikkojen päälliköiden työkalu, johon he kirjaavat työntekijöidensä työvuorot ja lomat. Myös henkilöstökoordinaattorit käyttävät työvuorojärjestelmää etsiessään työntekijöistä tietoa, sillä jotkut tiedot löytyvät paremmin jäsenneltyinä työvuorojärjestelmästä kuin HR-järjestelmästä. Työvuorojärjestelmällä voidaan tarkistaa, ovatko työvuorolistat työehtosopimuksen mukaisia. Tämä ominaisuus on nimeltään TES-tarkistus. Vaikka päälliköt voisivat käyttää TES-tarkistusta itse, tarkistavat henkilöstökoordinaattorit joka kuukausi yksi kerrallaan päälliköiden tekemät työvuorolistat, varmistaakseen niiden oikeellisuuden. Jos työvuorolistoissa havaitaan jotain TES:in vastaista, lähetetään päällikölle sähköpostitse viesti virheellisestä kohdasta ja pyydetään häntä korjaamaan se.

HR-osastojen vastuualueisiin ei juurikaan kuulu raporttien tekeminen. Henkilöstöpäällikkö tekee jonkin verran raportteja johtoryhmälle. Henkilöstöjohtaja ja johtoryhmä kaipaavat enemmän tietoa muun muassa vaihtuvuus- ja sairastumistilastoista, mutta nykyiset ohjelmistot eivät mahdollista helppoa raportointia. Tarve olisi siis järjestelmälle, josta kaikki tarvittavat tiedot olisivat järkevästi saatavilla.

### **3.8 Yhteenveto**

HR-toiminnot ovat jakautuneet yritys X:ssä melko monelle osapuolelle. Yrityksen HR-osastojen ulkopuolisten henkilöiden onkin melko hankala hahmottaa, mitkä tehtävät kuuluvat HR-osastoille ja mitkä eivät. Alla olevalla taulukolla (taulukko 2) on pyritty selventämään, mitkä tehtävät ovat kenenkin vastuulla yritys X:ssä. Henkilöstösuunnittelu ja sitä varten tehtävät raportit ovat henkilöstöpäällikön vastuulla. Henkilöstöpäällikkö saattaa pyytää silti satunnaisesti HR-osastoa kokoamaan tarvitsemiaan tietoja eri järjestelmistä. Henkilöstöhankinta on toimipaikkojen päälliköiden vastuulla, mutta HR-osastot osallistuvat siihen tarvittaessa. Työsopimukset tehdään työntekijän virallisessa toimipaikassa eli HR-osastolla tai muussa toimipaikassa. Työnantajan kappale työsopimuksesta lähetetään palkkahallintoon, josta tiedot siirretään palkkajärjestelmään. Toimipaikat säilyttävät omien työntekijöidensä työsopimusten kopiot. Osa työntekijän tiedoista siirtyy HR-järjestelmään

automaattisesti tai ne voidaan siirtää rekrytointiosiosta. HR-osastot kirjaavat HR-järjestelmään omien työntekijöidensä puuttuvia tietoja työsopimuskopioista.

HR-osastot käyvät omien työntekijöidensä kanssa läpi työsuhdeasiat ja antavat ohjeet verkkoperehdytyksen suoritukseen, mutta eivät osallistu varsinaiseen työhön perehdyttämiseen. Toimipaikkojen päälliköt toteuttavat perehdytyksen omien tai ketjun suunnitelmien mukaan. Verkkoperehdytystä päivittävät yleensä yksi henkilöstökoordinaattori sekä henkilöstöpäällikkö yhdessä. Samoin palkitsemisen suunnittelu on henkilöstöpäällikön ja sen toteutus toimipaikkojen päällikköjen vastuulla. Palkkahallinto osallistuu palkitsemiseen maksamalla palkat ja palkinnot sekä lähettämällä henkilökuntakortit niihin oikeutetuille.

Taulukko 2. HR-toimintojen ja muiden toimintojen jakautuminen eri toimijoiden kesken

HR-toiminnot	HR-osastot	Toimipaikkojen päälliköt	Henkilöstö-päällikkö tai -johtaja	Palkkahallinto
Henkilöstösuunnittelu ja -raportit			x	
Henkilöstöhankinta	x	x		
Työsopimusten luonti	x	x		
Työsopimusten säilytys ja käsittely	x	x		x
Perehdyttämisen toteutus		x		
Perehdyttämisen suunnittelu	x	x	x	
Palkitsemisen toteutus		x		x
Palkitsemisen suunnittelu			x	
Varhaisen tuen mallin toteutus	x	x		
Työterveyshuollon suunnittelu			x	
Osaamisen kehittämisen suunnittelu			x	
Osaamisen kehittämisen toteutus		x		
<b>Muut toiminnot</b>				
Sisäinen henkilöstövuokraus	x			
Työvuorosuunnittelu ja tarkistus	x	x		
Lomien organisointi	x	x		x
Kehityskeskustelut	x	x		

Kukin esimies on vastuussa omien työntekijöidensä työhyvinvoinnin seuraamisesta ja pahoinvointiin puuttumisesta varhaisen tuen mallin mukaan. Näin ollen myös HR-osastot

seuraavat omien työntekijöidensä sairaspöissaoloja. Henkilöstöpäällikkö vastaa sopimuksesta työterveyshuollon kanssa. Osaamisen kehittäminen ei kuulu HR-osastojen tehtäviin vaan niitä hoitavat henkilöstöpäällikkö ja toimipaikat itse.

Toimipaikkojen päälliköt suunnittelevat työntekijöidensä työvuorot ja avaavat vuoroja HR-osastojen täytettäväksi sisäisellä tai ulkoisella henkilöstövuokrauksella. Vaikka työvuorolistat ovat päälliköiden vastuulla, henkilöstökoordinaattoreilla on silti tapana tarkistaa, etteivät ne riko lakeja tai työehtosopimusta.

HR-osastojen ollessa myös esimiesasemassa omille työntekijöilleen, huolehtivat he myös työntekijöidensä kehityskeskusteluista. HR-osastot huolehtivat myös, että työntekijöillä ei jää lomiam pitämättä ja ilmoittavat sovitut lomapäivät palkkahallintoon, joka lisää ne järjestelmiin.

## 4 Aineiston analyysi

Taulukkoon 3 on koottu henkilöstökoordinaattorien haastattelujen ja sähköpostikeskustelujen perusteella tietoja siitä, mitä toimintoja nykyinen HR-järjestelmä sisältää ja miten tarpeellisiksi eri järjestelmien toiminnot nähdään. Taulukkoon on yhdistetty toimintoja HR-järjestelmä Sympasta ja henkilöstövuokraukseen tarkoitettusta Saima Soft Oy:n My Staff -järjestelmästä. Lisäksi taulukkoon on lisätty henkilöstökoordinaattori A:n haastattelussa esille tullut toiminto ”videohaastattelut”, joka ei löydy kummastakaan edellä mainitusta järjestelmästä. Aineiston analyysillä ja johtopäätöksillä pyritään vastaamaan tutkimusongelmaan ”miten nykyinen HR-järjestelmä vastaa yrityksen tarpeita” sekä tutkimuskysymyksiin, jotka olivat:

Mitä ominaisuuksia ja toimintoja yritys X tarvitsee HR-järjestelmältä?

Mitkä tarpeet täyttyvät nykyisellä HR-järjestelmällä?

Mihin tarpeisiin nykyinen HR-järjestelmä ei vastaa?

Merkintöjen taustaväri kertoo, kuinka tarpeelliseksi toiminto on arvioitu yritys X:lle. Arviot ovat kirjoittajan tekemiä ja ne perustuvat haastatteluihin ja henkilöstöosastolla tehtyihin havaintoihin. Oranssilla taustavärillä merkityt ovat toiminnot, jotka olisivat erittäin tarpeellisia löytyä HR-järjestelmästä. Keltaisella taustavärillä puolestaan on merkitty toiminnot, jotka olisivat hyödyksi yritys X:lle, mutta eivät täysin välttämättömiä. Vaalealla taas on merkitty toiminnot, joita HR-järjestelmiin on tarjolla, mutta joita henkilöstökoordinaattorit eivät kokeneet tarpeellisiksi. Osa erittäin tarpeellisista toiminnoista on jo käytössä nykyisessä HR-järjestelmässä, mutta toiminnoiltaan tai ominaisuuksiltaan ne eivät vastaa täysin yrityksen tarpeisiin. Samaan sarakkeeseen, johon ominaisuuksien tarpeellisuudet on merkitty värillä, on myös kirjoitettu, kattaako nykyinen HR-järjestelmä kyseisen toiminnon. Toiminnot, jotka löytyvät nykyisestä järjestelmästä, mutta joissa olisi kehittämisen varaa, on merkitty merkinnällä ”kyllä, tarvitsee päivitystä”.

Nykyisiin HR-järjestelmän rekrytointitoimintoihin ollaan melko tyytyväisiä. Suurin osa tärkeistä toiminnoista, kuten hakemusten käsittely ja ryhmäsähköpostit hakijoille löytyvät jo nykyisestä järjestelmästä (Taulukko 3.) Kehittämisen varaa kuitenkin löytyy. Työnhakulomake voisi olla etenkin ulkoasultaan nykyaikaisempi. Se ei vaikuta HR-osastojen toimintaan, mutta yritys X:n työnantajakuvaan kyllä. Nykyinen järjestelmä ei myöskään tarjoa minkäänlaista tukea työhaastatteluihin. Hyviä uudistuksia olisivat esimerkiksi työhaastatteluaikojen merkintä hakijoiden profiileihin ja haastatteluajat yhteen kokoava kalenteri.



Taulukko 3. Nykyisen HR-järjestelmän kattavuus eri toiminnoissa ja niiden tarpeellisuus yritys X:ssä (Kupias 24.4.2015; Sympa)

Ominaisuuden tarpeellisuus:	Järjestelmän toiminto	Kattaako nykyinen HR-järjestelmä
erittäin tarpeellinen		
olisi hyvä olla		
ei luultavasti tarvetta		
<b>1. Rekrytointi</b>	1.1 Työnhakulomake	kyllä, tarvitsee päivitystä
	1.2 Hakijapankki	kyllä
	1.3 Hakemusten käsittely	kyllä
	1.4 Hakuprosessin ylläpito	kyllä
	1.5 Ryhmäsähköpostit	kyllä
	1.6 Työhaastattelun pohja tai ohje	ei
	1.7 Videohaastattelu	ei
	1.8 Työnhakijan siirto työntekijäksi	kyllä
	1.9 Perehdytysohjelma ja sen toteutumisen seuranta	ei
<b>2. Tietojen säilytys ja hallinta</b>	2.1 Työsopimuksen luominen	ei
	2.2 Henkilötietojen hallinta	kyllä, tarvitsee päivitystä
	2.3 Työsuhdetietojen hallinta	ei
	2.4 Palkkatietojen hallinta	ei
	2.5 Poissaolojen hallinta	ei
	2.6 Lomien hallinta	ei
	2.7 Varhaisen tuen malli	ei
	2.8 Organisaatiokaavio	ei
	2.9 Hyväksyntäprosessit	ei
	2.10 Automaattiset muistutukset	ei
<b>3. Varaus-toiminto</b>	3.1 Henkilöstöpoolit	kyllä, tarvitsee päivitystä
	3.2 Mobiilisovellus	ei
	3.3 ESS, työntekijän "itsepalvelu" eli pääsy järjestelmään	ei
<b>4. Osaamisen johtaminen</b>	4.1 Kehityskeskustelut	ei
	4.2 Osaamiskartoitukset	kyllä, tarvitsee päivitystä
	4.3 Koulutusten hallinta	ei
	4.4 Työlupien, pätevyyksien ja sertifikaattien hallinta	ei
	4.5 CV:t	kyllä, tarvitsee päivitystä
<b>5. Suorituksen johtaminen</b>	5.1 Tehtävän- ja toimenkuvien hallinta	ei
	5.2 Henkilökohtaisten tavoitteiden ja suoritusten johtaminen	ei
	5.3 Palkitseminen	ei
	5.4 Työtyytyväisyyskyselyt ja -kartoitukset	ei
<b>6. Työsuhteen päätös</b>	6.1 Lähtöhaastattelut	ei
	6.2 Lähtökysely	ei
	6.3 Työvälineiden palautus	ei
	6.4 Työtodistus	ei

Videohaastattelut eivät ole tällä hetkellä yrityksen käytössä. Videohaastattelujen mahdollistamia hyötyjä rekrytointiprosessin apuvälineenä on kuitenkin pohdittu. Videohaastatteluiden avulla olisi mahdollista esimerkiksi karsia työmatkakuluja ja vähentää ei-motivoituneiden hakijoiden määrää suurissa massarekrytointeissa. Tällä hetkellä työhaastattelut riippuvat täysin haastattelijan ammattitaidosta, eikä niihin ole tarjolla haastattelurunkoa, esimerkkikysymyksiä tai ylipäätään kirjallista ohjeistusta yritys X:n puolelta. Samoin perehdytyksen toteutus on tällä hetkellä esimiesten vastuulla, eikä siihen ole verkkoperehdytystä lukuun ottamatta yhtä yrityksen sisäistä linjaa.

Työsopimusten luominen ja niiden sekä niistä kerättävän tiedon säilyttäminen ovat tällä hetkellä melkoisen sekava ja aikaa vievä kokonaisuus. Työsopimukset luodaan Excelillä ja tiedosto tallennetaan monimutkaisen polun kautta työntekijän kortille HR-järjestelmään. Nykyinen HR-järjestelmä tarjoaa kyllä työkalun henkilötietojen tallentamiseen, mutta työsuhtetietojen hallinta on lähes olematonta. Henkilö- ja työsuhtetietoja tarvitaan usein myös samaan aikaan varaustoimintojen kanssa esimerkiksi työntekijän puhelun aikana. Varausjärjestelmän avoimien vuorojen ja työntekijän tietojen välillä joudutaan liikkumaan yhden järjestelmän sisällä todella paljon, sillä varaustoiminnoista ei ole olemassa yhteyttä henkilöstön tietoihin.

Henkilöstökoordinaattorit eivät nähneet kovin tarpeelliseksi palkkatietojen näkymistä HR-järjestelmässä, sillä niitä harvoin tarvitaan HR-tehtävissä, ja ne on tarpeen tullen helppo tarkistaa palkanlaskijalta. Tällä hetkellä myös lomatiedot kysytään palkanlaskijalta, joka voi tarvittaessa lähettää myös raportin jonkin työntekijäryhmän lomasaldoista. Poissaolot ja hyväksyntäprosessit ovat sen verran harvinaisia, että ne nähtiin voivan hoitaa ilman järjestelmääkin.

Varhaisen tuen malli on käytössä yrityksessä, mutta sitä ei ole sidottu HR-järjestelmään. Esimiehille on tarjolla tietoa varhaisen tuen mallista intranetissä, mutta sen seurantaan ei ole tarjolla mitään varsinaista työkalua. Automaattiset muistutukset helpottaisivat paitsi sairaspissaolojen myös koeaikojen seurannassa. Hyvin suunniteltuja automaattisia muistutuksia voisi helposti soveltaa monissa toiminnoissa.

HR-järjestelmän tai jonkin muun hyvin toimivan ja luotettavan tietolähteen saaminen kaikkien työntekijöiden itsenäiseen käyttöön olisi erittäin tarpeellinen uudistus. Tällä hetkellä käytössä oleva intranet sisältää hyvin paljon tietoa, mutta sinne pääsee vain yrityksen verkossa olevalla tietokoneelta. Jopa henkilökuntakortin saatekirjeessä kehoitetaan katsomaan lisätietoa intranetistä, vaikka todellisuudessa harvalla työntekijällä on mahdollisuus tehdä näin. Työntekijän ainoaksi vaihtoehdoksi tiedon saamiseksi jää usein kysyminen

esimieheltä tai HR-osastolta. Kynnys kysyä on kuitenkin aina korkeampi kuin tiedon itse etsiminen, etenkin jos työntekijä olisi halunnut vain tutustua yritykseen tai saada lisää tietoa. Mahdollisuus itse etsiä ja saada tietoa voisi sitouttaa työntekijöitä paremmin ja vähentäisi HR-osastojen ja esimiesten työtä. Yritystiedon saamisen lisäksi työntekijän olisi hyvä olla mahdollista tarkastella ja päivittää omia yhteystietojaan. Lisäksi hän voisi tarkastella muita tietoja, kuten pidettyjä ja pitämättömien lomapäivien määrää ja sähköistä versiota työ sopimuksestaan. Työntekijöille näkyvä organisaatiokaavio selventäisi työntekijälle hänen paikkaansa kokonaisuuden osana. Ideoita sisältöön löytyy kyllä helposti, mutta tärkeintä olisi, että yritykselle saataisiin edes jokin sisäinen viestintäkanava, joka olisi kaikkien työntekijöiden saatavilla, mutta ei täysin julkinen.

Nykyinen HR-järjestelmä on periaatteessa riittävä työkalu sisäiseen henkilöstövuokraukseen, mutta jälleen kerran nykyisen järjestelmän ulkoasun selkeydessä ja käytettävyydessä olisi parantamisen varaa. Selkeyttä ja hyvää käytettävyyttä tarvittaisiin esimerkiksi tarkasteltaessa, ketkä työntekijät voivat työskennellä missäkin toimipaikassa. Tekstiviestit ovat ainoa keino viestiä työntekijöille avoimista vuoroista eivätkä työntekijät näe avoimia vuoroja halutessaan. Mobiilisovellus mahdollistaisi muun muassa työntekijän tarkistaa omat sovitut työvuoronsa ja nähdä avoinna olevat työvuorot. Työntekijä voisi myös ehdottaa itseään avoimiin vuoroihin.

Nykyinen HR-järjestelmä ei sisällä juurikaan toimintoja osaamisen tai suorituksen johtamiseen, sillä näiden osa-alueiden toiminnot eivät juurikaan palvele HR-osastoja, joita varten järjestelmä on hankittu. Toisaalta HR-osastoilla olisi erittäin hyödyllistä olla käytössään sähköinen järjestelmä, joka mahdollistaisi työlupien ja pätevyyksien, kuten hygieniasaamisen seurannan. Jos HR-järjestelmä uusittaisiin, se voisi sisältää toimintoja HR-osastojen lisäksi myös toimipaikkojen päälliköiden käyttöön. Kaikkien päälliköiden yhteisen järjestelmän avulla voitaisiin yhdistää yrityksen käytäntöjä, kuten perehdytystä sekä tuoda esimerkiksi automaattiset muistutukset päälliköiden käyttöön. Lisäksi esimerkiksi kehityskeskustelujen tiedot voitaisiin siirtää papereista sähköiseen järjestelmään, mitä ainakin haastateltu henkilöstökoordinaattori A pitää tarpeellisena uudistuksena.

Työtodistukset lähetetään työntekijöille pääsääntöisesti palkkahallinnosta. Joskus työtodistuksia tehdään myös HR-osastolla, mutta tarvittaessa nekin voidaan ohjata palkkahallinnon tehtäviksi. Lähtöhaastattelujen ja -kyselyjen toteutuksesta ei ole olemassa käytäntöä, joka pätyisi jokaiseen toimipaikkaan. Eniten haastatteluista ja kyselyistä saataisiin irti, jos ne tehtäisiin sähköisesti ja järjestelmässä, jossa niistä voitaisiin koostaa myös tilastoja ja muuta tietoa myös yrityksen johdon käyttöön.

## 5 Johtopäätökset

Alla olevassa taulukossa 4 oranssilla merkityt toiminnot ovat taulukon 3 mukaisesti erittäin tarpeellisia yritys X:lle, mutta niissä olisi joko paljon kehitettävää tai ne puuttuvat nykyisestä HR-järjestelmästä kokonaan. Keltaisella merkityt toiminnot ovat niin ikään kehittämisen tarpeessa tai puuttuvat kokonaan, mutta niitä ei ole arvioitu yhtä tarpeellisiksi toiminnoiksi kuin oransseilla merkittyjä. Kuten taulukossa 3 myös taulukon 4 tiedot perustuvat haastatteluihin ja havaintoihin, eivät kvantitatiiviseen tutkimukseen tai muihinkaan lukuihin vaan karkeisiin arvioihin.

Kokonaisuudessaan vähiten tarvetta muutokselle on rekrytointitoiminnoissa (taulukko 4). Näissäkin toiminnoissa on toki puutteita ja kehittämisen varaa, mutta ne eivät kuitenkaan vaikuta suuresti HR-osaston jokapäiväiseen toimintaan. Tietojen säilytyksen ja hallinnan saralla tarve muutokselle sen sijaan on jo erittäinkin suuri. Työsopimusten luominen, tarkistaminen, säilyttäminen ja niistä saatavien tietojen siirtäminen tietokantoihin ovat töitä, joihin käytetään yritys X:ssä paljon työtunteja. Työsopimusten kohdalla nykyinen HR-järjestelmä ei todellakaan vastaa yrityksen nykytarpeita. Nykyistä tilannetta voitaisiin helpottaa suuresti, jos työsopimusten luomiseen käytettäisiin HR-järjestelmää, jolloin tiedot olisivat yhdellä tallennuskerralla sekä työsopimuksessa että järjestelmässä.

Nykyinen HR-järjestelmä hankittiin vuonna 2011 lähinnä sen sisäisen henkilöstövuokrausta helpottavan varaustoiminnon ja rekrytointitoimintojen takia. Rekrytointi- ja ”buukkaus”-tarpeisiin nykyinen HR-järjestelmä vastaakin melko tyydyttävästi. Mobiilisovelluksen tai muuten toteutetun ESS:n (employee self service) avulla ”buukkaus” voitaisiin tuoda nykyaikaan. ESS saattaisi myös vähentää henkilöstökoordinaattoreiden työtaakkaa ”buukkauksen” osalta.

Rekrytointi- ja varaustoimintojen lisäksi HR-järjestelmästä ei juurikaan löydy työkaluja. Mielestäni HR-osastojen toiminnan edistämiseksi HR-järjestelmän tulisi pitää sisällään edellä mainittujen toimintojen lisäksi ainakin automaattiset muistutukset ja työlupien sekä pätevyyksien hallinnan. Nykyisillä työkaluilla esimerkiksi työlupatietojen tai hygieniasaamistietojen hallinnointi on erittäin hankalaa. Lisäksi kehityskeskusteluiden ja lähtöhaastatteluiden siirtäminen paperiarkistoista tietojärjestelmään mahdollistaisi tiedon välittymisen myös ylempiin johtoportaisiin. Järjestelmä, joka olisi HR:n lisäksi myös koko henkilöstön käytössä, vähentäisi HR-osaston hallinnollista työtä ja antaisi mahdollisuuden kehittää HR-järjestelmästä samalla koko yrityksen käytössä oleva sisäinen viestintäkanava.

Taulukko 4. HR-järjestelmän toimintojen muutostarpeen suuruus ja laatu yrityksessä X

Tarve muutokselle:	Järjestelmän toiminto	Muutostarpeen suuruus ja laatu
erittäin suuri		
keskisuuri		
pieni tai ei ollenkaan		
<b>1. Rekrytointi</b>	1.1 Työnhakulomake	kehitettävää
	1.2 Hakijapankki	ei tarvitse muuttaa
	1.3 Hakemusten käsittely	ei tarvitse muuttaa
	1.4 Hakuprosessin ylläpito	ei tarvitse muuttaa
	1.5 Ryhmäsähköpostit	ei tarvitse muuttaa
	1.6 Työhaastattelun pohja tai ohje	puuttuu nykyisestä
	1.7 Videohaastattelu	puuttuu nykyisestä
	1.8 Työnhakijan siirto työntekijäksi	ei tarvitse muuttaa
	1.9 Perehdytysohjelma ja sen toteutumisen seuranta	puuttuu nykyisestä
<b>2. Tietojen säilytys ja hallinta</b>	2.1 Työsopimuksen luominen	paljon kehitettävää
	2.2 Henkilötietojen hallinta	kehitettävää
	2.3 Työsuhdetietojen hallinta	paljon kehitettävää
	2.4 Palkkatietojen hallinta	ei tarvitse muuttaa
	2.5 Poissaolojen hallinta	ei tarvitse muuttaa
	2.6 Lomien hallinta	kehitettävää
	2.7 Varhaisen tuen malli	kehitettävää
	2.8 Organisaatiokaavio	puuttuu nykyisestä
	2.9 Hyväksyntäprosessit	ei tarvitse muuttaa
	2.10 Automaattiset muistutukset	puuttuu nykyisestä
<b>3. Varaustoiminto</b>	3.1 Henkilöstöpoolit	kehitettävää
	3.2 Mobiilisovellus	puuttuu nykyisestä
	3.3 ESS, työntekijän "itsepalvelu" eli pääsy järjestelmään	puuttuu nykyisestä
<b>4. Osaamisen johtaminen</b>	4.1 Kehityskeskustelut	puuttuu nykyisestä
	4.2 Osaamiskartoitukset	kehitettävää
	4.3 Koulutusten hallinta	puuttuu nykyisestä
	4.4 Työlupien, pätevyyksien ja sertifikaattien hallinta	kehitettävää
	4.5 CV:t	kehitettävää
<b>5. Suorituksen johtaminen</b>	5.1 Tehtävän- ja toimenkuvien hallinta	puuttuu nykyisestä
	5.2 Henkilökohtaisten tavoitteiden ja suoritusten johtaminen	puuttuu nykyisestä
	5.3 Palkitseminen	ei tarvitse muuttaa
	5.4 Työtyytyväisyyskyselyt ja -kartoitukset	puuttuu nykyisestä
<b>6. Työsuhteen päätös</b>	6.1 Lähtöhaastattelut	puuttuu nykyisestä
	6.2 Lähtökysely	puuttuu nykyisestä
	6.3 Työvälineiden palautus	ei tarvitse muuttaa
	6.4 Työtodistus	ei tarvitse muuttaa

Nykyiset henkilöstöosaston työskentelytavat vaikuttavat muodostuneen lähinnä niin, että työt rimaa hipoen hoituvat. Kehitystyötä ei ole juurikaan tehty tai ainakaan kehitys ei ole edennyt kovin pitkälle. Syynä voi olla kiire, rahan tai motivaation puute. Tosin hyvin tehty kehitystyö olisi voinut tehostaa työskentelyä jo aiemmin ja keskittyä järjestelmäsokke-loissa seikkailun sijaan johonkin hyödyllisempään. Kehityskohteita on alettu ratkaista yrityksessä opinnäytetyöprosessin aikana yksi kerrallaan. Esimerkiksi koeajan seuraaminen on siirtynyt papereista HR-järjestelmään. Suurin kehityskohde HR-osaston kannalta eli HR-järjestelmän huono käytettävyys on vielä kuitenkin ratkaisematta. Huonoa järjestelmän käytettävyys on korjattavissa ainoastaan ottamalla käyttöön parempi järjestelmä tai kehittämällä nykyistä. Nykyisen järjestelmän kehittäminen vaikuttaa tosin epätodennäköiseltä vaihtoehdolta, sillä puutteita ja kehitettävää on todella paljon verrattuna nykyisen järjestelmän vahvuuksiin. Tämän hetkiset HR-osaston käytössä olevat järjestelmät ovat kaikki nykypäivän standardeilla vanhoja ja kömpelöitä. Se miten ja mitä järjestelmiä kehitetään tai uusitaan jää yrityksen itse ratkaistavaksi.

Mielestäni on outoa, että näin suuressa yrityksessä, jossa henkilöstön ainakin tulisi olla yrityksen tärkein ja suurin voimavara, panostetaan näin vähän henkilöstön hyvinvointiin, motivaatioon ja sitouttamiseen. Oikeastaan nämä asiat on jätetty suurimmilta osin esimiesten ja päälliköiden ammattitaidon varaan, eivätkä ne juurikaan näy HR-osaston toiminnassa. Olisi ehkä syytä sitouttaa työntekijöitä myös koko yritykseen, ei vain hänen toimipaikkaansa. Yrityksessä voisi toteuttaa kyselyn henkilöstön työtyytyväisyydestä ja sitoutumisesta ja tutkia etenkin sitä, mikä henkilöstöä motivoisi.

Toinen yllättävä seikka tutustuessani yrityksen HR-osastoon oli se, kuinka vähän HR-tehtäviä siellä tehdään. Yritys X:n HR:llä on melko hallinnollinen rooli. Olisi ehkä hyvä pohtia, haluttaisiinko HR-osaston toimintaa ja sen henkilöstöä kehittää ja kouluttaa enemmän kohti perinteistä asiantuntevaa HR-osastoa vai riittääkö tosiaan pelkkä hallinnollinen rooli näinkin suuressa yrityksessä.

## 6 Opinnäytetyöprosessi ja oma oppiminen

Mietin opinnäytetyön aihetta ollessani työharjoittelussa yritys X:n HR-osastolla talvella 2015. Itseäni turhautti ja kummastutti käytössä olevien järjestelmien ja joidenkin prosessien tehottomuus. Uutena työntekijänä näin erotin kehityskohteita helpommin kuin työtäpoihin ja -välineisiin tottuneet työntekijät. Yritys X ei määritellyt opinnäytetyön sisältöä vaan sain itse määritellä aiheen.

Opinnäytetyöprosessin alussa hankalaa oli löytää kirjallisuudesta opinnäytetyölle oleellista materiaalia. Alan kirjallisuus ei tuntunut sopivan tutkittavaan aiheeseen. Käytännön HR:stä ja tietojärjestelmistä oli erittäin vaikea löytää luotettavaa tietoa. Aiheen rajaaminen oli myös vaikeaa. Aiheen muotoutuminen tutkimusongelmaksi ja -kysymyksistä tuntui kestävän liian kauan. Meni viikkoja ennen kuin jotain pysyvästi säilyvää tekstiä syntyi. Suurin helpotuksen tunne tuli, kun sisällysluettelo alkoi muotoutumaan lopulliseen muotoonsa. Vasta tässä vaiheessa sain itse käsityksen, mitä olin tekemässä.

Vaikeaa prosessissa oli myös motivaation löytäminen. Opinnäytetyön tekeminen oli hyvin yksinäistä ja ajatuksia oli vaikea selkeyttää, kun ei ollut ketään kenen kanssa puhua työstä. Läheiset auttoivat parhaansa mukaan prosessissa, mutta lukiessaan työtä, he osasivat kiinnittää huomiota lähinnä yksityiskohtiin eivätkä kokonaisuuden arviointiin. Ohjaajasta oli kuitenkin suuri apu opinnäytetyöprosessin aikana. Toimeksiantaja oli kesän lomalla tai erittäin kiireinen myös loman jälkeen. Yhteyttä ei pidetty välillämme kovinkaan aktiivisesti. Olisin voinut etenkin alussa olla aktiivisemmin yhteydessä toimeksiantajaan ja kysyä heidän toiveitaan opinnäytetyölle tarkemmin.

Suurin oppimani asia on projektisuunnittelutaidot. En ole käynyt projektisuunnittelun kurssia, joten esimerkiksi ohjaajan esittelemä opinnäytetyön aikataulun tekeminen Exceliin oli täysin uutta minulle. Opin myös omista työskentelytavoistani, että en voi antaa itselleni lupaa työskennellä kotoa käsin, jos haluan olla tehokas. Häiriinnyn liikaa kodin virikkeistä enkä saa aloitettua työskentelyä.

Kokonaisuudessaan opinnäytetyöprojekti oli mielenkiintoinen. Opin ettei täysin yksin työskentely sovi minulle vaan kaipaamaan ympärille tiimiä tai ryhmää. Opin myös jotain projektien pituudesta ja niiden muuntautumisesta. Luulin voivani tehdä opinnäytetyön paljon lyhyemmässä ajassa, kun todellisuudessa tein ja aihe muovautui melko pitkänkin aikaa. Projektin loppuun saaminen vei paljon aikaa ja eteni hitaasti.

## Lähteet

Armstrong, M. 2012. Armstrong's handbook of human resource management practice. 12. painos. Kogan Page. London.

Eräsalo, U. 2011. Käytännön henkilöstöjohtaminen majoitus- ja ravintola-alalla. 2. päivitetty painos. Restamark. Helsinki.

Evira 2013. Hygieniaosaaminen. Luettavissa:  
<http://www.evira.fi/portal/fi/elintarvikkeet/hygieniaosaaminen/>. Luettu 24.7.2015.

Henkilöstökoordinaattori A. 22.7.2015. Yritys X. Haastattelu. Helsinki

Henkilöstökoordinaattori B. 25.6.2015. Yritys X. Haastattelu. Helsinki.

Henkilötietolaki 22.4.1999/523.

Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. painos. WSOYpro Oy. Helsinki.

Kupias, M. 24.4.2015. Projektipäällikkö. Saima Soft Oy. My Staff-ohjelmiston esittelytapaaminen.

Moilanen, J-M. 2013. Määräaikaiset ja osa-aikaiset työsopimukset. 2. uudistettu painos. Talentum. Helsinki.

Moisalo, V-P. 2011. Uusi HR: Arjen henkilöstöjohtamista. Infor. Helsinki.

Palkanlaskija. 17.8.2015. Yritys X. Sähköpostikeskustelu.

Saarinen, M. 2011. Matkailu-, ravintola- ja vapaa-ajan palveluiden työsuhdeasiat. 21. korjattu ja laajennettu painos 2011.

Salli, M. & Takatalo, S. 2014. Loista rekrytoijana – hoida kosiomatka tyyllillä. Kauppakamari. Helsinki.

Suonsivu, K. 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. 2. painos. UNIpress.



Sympa. HR-prosessit. Luettavissa: <http://www.sympa.fi/sympa-hr/hr-prosessit.html>.  
Luettu: 24.6.2015.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55.

Työterveyslaitos 2011. Työhöntulotarkastuksilla saatetaan vähentää ammattitauteja, tapaturmia ja sairauspoissaoloja. Luettavissa:  
[http://www.ttl.fi/fi/tiedotteet/Sivut/tiedote26\\_2011.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tiedotteet/Sivut/tiedote26_2011.aspx). Luettu: 4.6.2015.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. 4. uudistettu painos. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Viitala, R., Vettensaari, M. & Mäkipelkola, J. 2006. Näkökulmia vuokratyöhön. Työministeriö. Helsinki.

Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 4. uudistettu painos. Kauppakamari. Helsinki.

## Liitteet

### Liite 1. Haastattelurunko henkilöstökoordinaattori A:lle

Kuinka monta työntekijää yrityksessä on HR-tehtävissä?

Ovatko henksulaiset henkilöstövuokrausta vai millä termillä sitä voisi kutsua?

Osallistuuko HR seuraaviin toimintoihin? Miten?

- henkilöstösuunnittelu
- perehdyttäminen
- työaikasuunnittelu
- työterveyshuolto
- työsuojelu
- sisäinen tiedottaminen ja viestintä
- henkilöstön kehittäminen
- työhyvinvoinnin edistäminen
- palkitseminen

Mitä muita tehtäviä HR:llä näiden lisäksi on?

Mitä kaikkia tietojärjestelmiä HR käyttää?

Mitä kaikkia järjestelmiä palkkahallinto ja esimiehet käyttävät?

Mihin esimiehet käyttävät HR-järjestelmää?

Miten esimiehet perehdytetään HR-järjestelmän käyttöön?

Milloin HR-järjestelmä otettiin käyttöön?

Mihin tarpeisiin HR-järjestelmän käyttöönotolla haluttiin vastata?

Millaisia raportteja HR-osasto tekee? Viekö niiden tekeminen paljon resursseja? Olisiko yrityksellä tarvetta raporteille tai analyyseille, joita ei nykyisten resurssien puitteissa ole ollut mahdollista tehdä?

Mitkä ovat mielestäsi nykyisen tietojärjestelmäkokonaisuuden pahimmat puutteet tai ongelmat?

Keskustelu HR-järjestelmän tarpeista yrityksessä. Muistiinpanot keskustelun pohjaksi (lähteenä Sympa-järjestelmä):

Rekrytointi: Ollaanko nykyiseen rekrytointitoimintoihin tyytyväisiä? Halutaanko rekrytointikäytänteitä tai -kanavia nykyaikaistaa, esim LinkedIn tai videohaastattelut?

Henkilötiedot työntekijän itse muokattaviksi. Työsopimusten teko järjestelmästä löytyvien tietojen perusteella. (Sympa) Ei mitään excel-pohjia ja niiden tallennuksia järjestelmään.

Vie paljon muistia, eikä tiedot löydy järjestelmästä, ellei niitä lisätä erikseen. Työsuhdetiedot toimiviksi. Nykyisessä HR-järjestelmässä työsuhdetiedot on vaikeasti löydettävissä ja vaikeasti hyödynnettävissä.

Perehdytys osaksi tietojärjestelmää. Nähdään suoraan, ketkä ovat suorittaneet perehdytyksen ja etenkin kenellä se on jäänyt puutteelliseksi.

Palkkatiedot tietojärjestelmään. Ei tarvitsisi tarkistaa työsopimuksesta ja/tai palkkiksestä onko työntekijän palkka ajan tasalla -> reilua, että kaikkien palkka on oikein, eikä vain niiden, joilla se on älytty tarkistaa!

Lomatiedot: loma-anomukset ja lomasaldo järjestelmässä. Liittymä palkanlaskentaan ja työvuorosuunnitteluohjelmaan.

Poissaolojen hallinta. Onko tarvetta? Poissaoloja voisi anoa järjestelmän kautta ja ne voisi siirtää suoraan työvuorojärjestelmään ym.

Varhaisen tuen malli: tukea tarvitsevien helpompi seuranta. Järjestelmä kertoo automaattisesti, milloin määritellyt rajat ovat ylittyneet.

Osaamiskartoitus: Nykyinen HR-järjestelmässä oleva, hyödynnetäänkö sen tietoja? Jos järjestelmään olisi myös työntekijöillä pääsy ja siitä olisi jotain hyötyä myös heille, heillä olisi luultavasti suurempi innostus päivittää tietojään? Nyt harva teki osaamiskartoituksen, eikä moni varmasti tiedä edes mikä HR-järjestelmä on tai mihin sitä käytetään. Uusi järjestelmä siis pelkästään HR:n käytöstä koko organisaation työkaluksi.

Koulutukset: koulutusten perustietojen ja osallistujatietojen hallinta järjestelmän koulutuskalenterin kautta. Ilmoittautuminen järjestelmän kautta ja suoritukset suoraan työntekijöiden tietoihin.

Työluvat: hallinnointi järjestelmän yhteyteen

Esimiehille järjestelmästä työkalu suorituksen johtamiseen. Tarpeellinen? Vai onko totuttu toteuttamaan tämä ilman tietojärjestelmää? Esim. tavoitteiden toteutumisen seuranta, palkitseminen, erilaiset kyselyt ja mittarit (mahdollisuus vastata anonyymisti), tehtävän- ja toimenkuvien osaamisvaatimusten määrittely.

Sympa ei järjestelmänä kuitenkaan käy X:lle, koska ei sisällä buukkausta! Mutta näitä Sympasta löytyviä ominaisuuksia voidaan haluta löytyvän myös järjestelmästä, josta buukkaus löytyy (myStaff).

## **Liite 2. Haastattelukysymykset henkilöstökoordinaattori B:lle.**

Mitkä ovat buukkausosion henkilöstöpoolien/työnimikkeiden viralliset nimet HR-järjestelmässä?

Mikä on sopimustuntiraja, että on kokoaikainen työntekijä?

Miten rekrytointiprosessi alkaa? Tarvitaanko lupa joltakin? Miten rekrytointiprosessi etenee?

Ketkä ovat mukana uuden päällikön rekrytoinnissa?

Laitetaanko rekrytointi-ilmoitukset yhtä aikaa sisäiseen ja ulkoiseen hakuun vai miten?

Miksi?

Mihin kaikkiin kanaviin HR-järjestelmästä voi laittaa rekry-ilmoituksen? Maksaako ilmoituksen laittaminen esim molliin?

Ketkä käyttävät intranettiä ja kenellä kaikilla on sinne pääsy?

Pystyykö HR-järjestelmässä siirtämään rekrytointiosiota omiin työntekijöihin? Käytetäänkö sitä? Mitkä tiedot siirtyy sitä kautta?

Mitkä tiedot päivittyvät liittymän kautta öisin HR-järjestelmään palkkajärjestelmästä?

## **Liite 3. Sähköpostikysymykset palkanlaskijalle**

Mitkä kaikki tiedot palkkahallinto tallentaa ja mihin järjestelmiin luodessaan uutta työntekijää?

Luodaanko uusi työntekijä järjestelmään silloin, kun palkkahallinnosta pyydetään maksunumeroa vai myöhemmin?

Palkkahallinto säilyttää yhden kappaleen työsopimuksista. Tallentaako palkkahallinto niistä jotain tietoja järjestelmiin, kun sopimus tulee postitse vai laitetaanko sopimukset vain arkistoon?